System Engineering and Productivity/ 2025/ Vol.5/ No.1/ 155-178

System Engineering and Productivity

DOI: 10.22034/sep.2025.2033665.1217

# Analysis of the Substantive Factors in Strategic Knowledge Management within the Domain of Higher Education Development

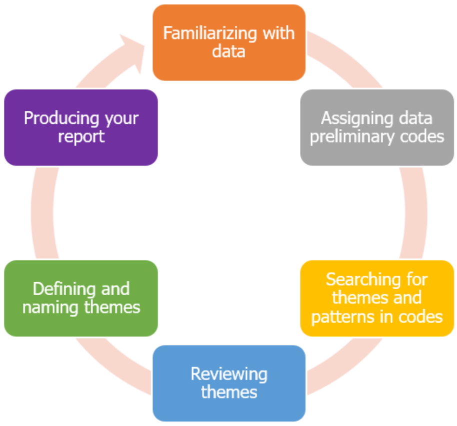
**Ahmadreza Hejazi**

Ph.D., Higher Education Development Office, Ministry of Science, Research and Technology, Tehran, Iran

## HIGHLIGHTS

- The primary aim of this research is to examine the substantive factors underlying the knowledge strategic management model within the domain of higher education expansion.
- MAXQDA software has been utilized for data analysis.

## GRAPHICAL ABSTRACT




## ARTICLE INFO

*Article history:*
Article Type: Research paper
Received: 1 January 2025
Revised: 3 February 2025
Accepted: 1 March 2025
Available online: 1 March 2025
*Correspondence: a_hejazi@msrt.ir

*How to cite this article:*
Hejazi, A. (2025). Analysis of the substantive factors in strategic knowledge management within the domain of higher education development. *System Engineering and Productivity*, 5(1), 155-178.

*Keywords:*
Model
Strategic Knowledge Management
Domain of Higher Education Development
Purposeful Development

## ABSTRACT

According to higher-level legislative documents, the responsibility for enhancing the levels of knowledge, skills, development, and the promotion of a scientific thinking culture within society lies with the Ministry of Science, Research, and Technology. Accordingly, the Ministry of Science, Research, and Technology has delegated all educational duties to the Council for the Expansion of Higher Education. Although this council has undertaken initiatives aimed at purposefully developing higher education, the absence of a coordinated and logical model for activity implementation remains a critical gap, representing the core issue of this research. Thus, the primary objective of this study is to examine the substantive factors underpinning the strategic management model of knowledge within the domain of higher education expansion under the auspices of the Ministry. The research adopts a developmental-application-oriented approach and employs a multi-level mixed strategy. The statistical population comprises experts and scholars in higher education who, through purposive non-random sampling, possess practical experience in decision-making positions related to higher education dissemination. The data collection method involves a documentary approach, utilizing note-taking from specialized texts and credible official documents of the Ministry of Science, Research, and Technology. Additionally, in the field, in-depth interviews with higher education elites were conducted. For qualitative data analysis, the thematic content analysis method was employed using MAXQDA software. To analyze and interpret the policy documents and interview transcripts, from a total of 782 items, 115 categories were extracted and interconnected via relevant keywords, resulting in 17 themes. Based on these definitions, six themes were identified as the substantive factors underpinning the knowledge strategic management model in the domain of higher education development.

## 1. Introduction

The evolution of organizational management has shifted from simple budgeting to strategic planning and management due to increasing environmental complexity and competition. Strategic thinking is now essential, requiring every organizational member to manage situational challenges effectively. Knowledge management (KM) is critical for organizational success, particularly in defining the creation, survival, transfer, and utilization of knowledge. In the information age, knowledge drives employment and value creation. Iranian universities, recognizing KM's importance, have increasingly invested in its implementation (Akhavan et al., 2009). Universities must align KM with strategic goals to identify necessary knowledge and manage assets creatively to maximize enablers and minimize barriers (Ramjeawon & Rowley, 2020). Higher education institutions, pivotal for economic and social progress, rely on competent academics to develop human capital.

The Ministry of Science, Research, and Technology in Iran, per clause "e" of its objectives, is tasked with enhancing knowledge, technical skills, and scientific thinking. The Council for the Expansion of Higher Education, a key decision-making body, approves disciplines and faculties based on resources. Despite efforts, a cohesive model for strategic knowledge management (SKM) in higher education expansion is lacking, hindering coordinated actions. This research addresses this gap by developing a documented SKM model, identifying content factors, barriers, and relationships to guide the Ministry's efforts. The absence of such a model risks non-targeted development, reduced knowledge production, and increased unemployed graduates. Key questions include: What are the content factors of SKM in higher education expansion? What are the barriers and challenges? How do these factors interrelate?

This developmental and applied research uses qualitative thematic analysis, employing semi-structured interviews with experts and snowball sampling until theoretical saturation. Data sources include books, documents, articles, and Ministry records. MAXQDA software facilitates data analysis.

## 2. Methodology

This qualitative study adopts a thematic analysis strategy to develop an SKM model for higher education expansion. Semi-structured interviews with experts, selected via purposeful snowball sampling, were conducted until theoretical saturation. Data sources include specialized literature, Ministry documents, scientific articles, and reputable websites. MAXQDA software was used to extract dimensions and indicators.

Thematic analysis, following Braun and Clarke's six-step guide (Braun and Clarke, 2006), involves: 1) Familiarizing with data, 2) Generating initial codes, 3) Identifying themes, 4) Constructing a theme network, 5) Analyzing the network, and 6) Reporting findings. Themes were derived from interviews, upstream documents (e.g., the comprehensive scientific map, Islamic-Iranian progress model), and comparative studies, focusing on content factors influencing SKM.

## 3. Results and Discussion

Thematic analysis identified content factors for SKM in higher education expansion, derived from upstream documents, expert interviews, and literature. These factors align with knowledge production, application, skill-building, localization, and societal needs.

- **Leap to Global Knowledge Frontier with Islamic KM:** Upstream documents emphasize transformation toward the global knowledge frontier through Islamic KM. This involves fostering scientific progress, removing bureaucratic obstacles, and promoting innovation to address chronic issues like economic challenges and social justice. Institutionalizing KM in universities and leveraging expert experiences facilitates this leap, aligning with the Supreme Leader's vision for progress through Islamic civilization and modern science.
- **Localization and Development of Humanities and Arts:** Developing humanities and arts based on Islamic values and global innovations is critical. This includes creating interdisciplinary art disciplines, preserving cultural diversity, and aligning curricula with job market needs. For instance, training Arabic translators for health tourism or integrating Islamic architectural principles addresses regional demands and enhances employability.
- **Support for Knowledge-Based Innovation:** Converting skills to technology requires systems to prioritize market needs and prevent redundant research. Supporting tacit knowledge and interdisciplinary disciplines fosters a knowledge-based economy, ensuring graduates' expertise aligns with industry demands for increased productivity.

- **International Cooperation and Problem-Solving:** Expanding scientific cooperation, especially with Islamic countries, involves joint projects, conferences, and foreign student integration. Establishing overseas universities promotes Iranian culture and knowledge transfer. Evaluating universities based on societal problem-solving ensures relevance and impact.
- **Mission-Orientation and Industry Connection:** Mission-oriented universities align with regional infrastructure and industry needs. Organizing student admissions to prioritize high-demand disciplines and merging smaller universities into larger ones enhance efficiency. Commercializing research strengthens university-industry ties, supporting innovation and problem-solving.
- **Participatory Decision-Making and Environmental Recognition:** Effective SKM requires stakeholder engagement, respecting diverse opinions, and assessing decision impacts across cultural and social contexts. Knowledge-backed decisions, considering regional differences, ensure executable and cohesive outcomes, particularly for less privileged regions.
- **Targeted Development and Admission Reform:** Aligning higher education with national needs involves revising regulations, modernizing admission systems, and prioritizing skill-building. Electronizing processes and leveraging international experiences enhance efficiency, ensuring graduates meet industry demands.
- **Elite Participation and Research Localization:** Engaging elites in decision-making and localizing foreign research enhance quality and relevance. Qualitative journal rankings and technology networks connect research with economic needs, fostering innovation and addressing future challenges.

## 4. Conclusions

The research followed four stages: literature review, theoretical framework development, findings analysis, and conclusion. The literature review explored SKM, KM, and higher education management through library sources, interviews, and upstream documents. The theoretical framework identified base concepts, extracted themes from interviews, and analyzed upstream documents. Findings were validated using MAXQDA, confirming 17 themes from 782 concepts and 115 categories.

The SKM model for higher education expansion includes:

- **Content Factors:** Targeted development, participatory decision-making, knowledge-based innovation, and humanities localization.
- **Behavioral Process Factors:** Needs-based budget allocation, university empowerment, admission reform, and technology development.
- **Contextual Factors:** Ministry agility, governance, and international cooperation.

## Funding

This research received no external funding.

## Author contributions

All authors have had equal roles and contributions to the article.

## Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

## Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

## References

Akhavan, P., Hosnavi, R., & Sanjaghi, M. E. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 2*(4), 276–288. https://doi.org/10.1108/17537980911001107

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2020). Enablers and barriers to knowledge management in universities: Perspectives from South Africa and Mauritius. *Aslib Journal of Information Management, 72*(5), 745–764. https://doi.org/10.1108/AJIM-12-2019-0362

مهندسی سیستم و بهره‌وری/ سال ۱۴۰۴/ دوره ۵/ شماره ۱/ صفحه ۱۵۵-۱۷۸

نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری

DOI: 10.22034/sep.2025.2033665.1217

# بررسی عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی

**احمدرضا حجازی**

دکتری، دفتر گسترش آموزش عالی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران

## چکیده گرافیکی




## برجسته‌ها

- هدف این پژوهش، بررسی عوامل محتوایی الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش است.
- برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) استفاده‌شده است.

## چکیده

مطابق اسناد بالادستی، ارتقای سطح دانش، مهارت، توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی جامعه بر عهده وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. برهمین اساس وزارت عتف کلیه وظایف آموزشی را به شورای گسترش آموزش عالی محول نموده است. هرچند این شورا اقداماتی در راستای توسعه هدفمند آموزش عالی به عمل آورده اما الگوی هماهنگ و منطقی انجام فعالیت‌ها، حلقه مفقوده و مسئله این پژوهش است. بنابراین هدف این پژوهش، بررسی عوامل محتوایی الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی در وزارت عتف بوده و هدف این تحقیق، توسعه‌ای-کاربردی است و از استراتژی آمیخته چند سطحی بهره می‌برد. جامعه آماری شامل خبرگان و صاحب‌نظران آموزش عالی که در پست‌های تصمیم‌گیرنده در حوزه گسترش آموزش عالی تجربیاتی کسب کرده‌اند به‌صورت غیر تصادفی و هدفمند تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری روش کتابخانه‌ای با استفاده از ابزار فیش‌برداری از کتاب‌های تخصصی و اسناد و مدارک معتبر وزارت عتف استخراج گردید و در روش میدانی مصاحبه عمیق با نخبگان آموزش عالی انجام شده و برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی مصاحبه از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) استفاده‌شده است. برای تحلیل و تفسیر کیفی اسناد بالادستی و مصاحبه‌های انجام‌شده از بین ۷۸۲ گویه، ۱۱۵ مقوله استخراج و با کلیدواژه‌هایی به یکدیگر مرتبط شده و ۱۷ مضمون به‌دست آمد. با توجه به تعاریف ارائه‌شده ۶ مضمون به‌عنوان عوامل محتوایی الگوی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش معرفی گردید.

## مشخصات مقاله

**تاریخچه مقاله:**

نوع مقاله: علمی پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۲

بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱

ارائه برخط: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱

*نویسنده مسئول:

a_hejazi@msrt.ir

**کلیدواژه‌ها:**

الگو

مدیریت راهبردی دانش

حوزه گسترش آموزش عالی

توسعه هدفمند

## ۱- مقدمه

درگذشته سازمان‌های کوچک که در محیط باثباتی فعالیت می‌نمودند عمدتاً از طریق بودجه‌بندی توسط خود مدیر اداره می‌شدند بعدها سازمان‌ها برای به دست آوردن و حفظ سهم بازار به برنامه‌ریزی بلندمدت روی آوردند و در دوره‌های بعد به علت جدی شدن صحنه رقابت و افزایش پویایی محیطی، برنامه‌ریزی راهبردی و پس‌ازآن، مدیریت راهبردی موردتوجه مدیران سازمان‌ها قرار گرفت. اما این سیر تطور به این مرحله ختم نشد و پویایی و پیچیدگی محیط و همچنین سازمان‌ها به‌گونه‌ای شده است که لزوم تفکر راهبردی را مبرهن ساخته و دیگر وجود شخص مدیر به‌تنهایی، موفقیت سازمان را تضمین نمی‌کند بلکه لازم است که هر عضو سازمان بتواند بر موقعیت لحظه‌ای مربوط به خود مدیریت نماید و چنین تفکر راهبردی می‌تواند مبنایی برای صحت و کفایت اقدامات سازمان را فراهم آورد. دستیابی حداکثری به منافع حاصل از طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، بدون طراحی راهبرد مشخص مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست. بر مبنای این راهبرد است که خلق، بقاء، انتقال و بهره‌گیری از دانش در سازمان به‌طور مشخص تعریف و روابط حوزه‌های عملکردی هریک نیز تعیین می‌شود. امروزه دانش، اهمیت فراوانی در اشتغال‌زایی، ایجاد ارزش‌افزوده و... دارد. دانش در عصر اطلاعاتی از مهم‌ترین مواد برای سرآغاز همه امور فردی و اجتماعی است. مراکز پژوهشی دانشگاهی ایران در سال‌های اخیر با آگاهی از اهمیت و سود حاصل از مدیریت دانش کوشیده‌اند تا به‌طور گسترده برای اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌های خود سرمایه‌گذاری کرده و آن را ترقی دهند (Akhavan et al., 2009). شناسایی دانش لازم جهت مدیریت فرایند تحقیق و توسعه دانشگاه، مستلزم پیوند خوردن اهداف راهبردی دانشگاه با فرآیندهای مذکور است. بدون در نظر گرفتن اهداف راهبردی دانشگاه، نمی‌توان دانش لازم را شناسایی کرد. ازاین‌رو دانشگاه‌ها می‌بایست دارایی‌های خود را با پرداختن به کارهای خلاقانه به‌منظور به حداکثر رساندن توانمندسازها و به حداقل رساند موانع مرتبط با فرایندهای مدیریت دانش، مدیریت کنند (Ramjeawon & Rowley, 2009). درواقع مؤسسات آموزش عالی به دلیل نقش اساسی که در پیشرفت اقتصادی و اجتماعی یک کشور دارند، در هر جامعه‌ای از اهمیت بالایی برخوردارند. دانشگاهیان مولد دانشی هستند که مسئولیت اصلی آن‌ها در شکل‌گیری و توسعه سرمایه انسانی موردنیاز یک کشور است. با توجه به مسئولیت بزرگی که به دانشگاهیان داده می‌شود، لازم است که آن‌ها به‌اندازه کافی شایسته باشند. (Shina, 2020).

با توجه به بند "ه" قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی و توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی در جامعه" بر عهده وزارت علوم تحقیقات و فناوری است. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز در راستای اجرای وظایف محوله کلیه وظایف آموزشی که در راستای ارتقای سطح دانش و مهارت و توسعه آموزش عالی است را به شورای گسترش آموزش عالی محول نمود. شورای گسترش آموزش عالی یکی از شوراهای تصمیم‌گیرنده در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است این شورا مرجع تصمیم‌گیری دربارهٔ خطوط اصلی سیاست‌های توسعه و گسترش آموزش عالی در سطح کشور محسوب می‌شود. شورای یادشده با در نظر گرفتن هیئت‌علمی، امکانات آموزشی و آزمایشگاهی، فضای آموزشی و امکانات مالی دانشگاه یا مؤسسهٔ متقاضی، نسبت به تصویب رشته‌ها، گروه‌های آموزشی و دانشکده‌ها اقدام نموده است. اقدامات و فعالیت‌های مختلفی در راستای توسعه هدفمند آموزش عالی توسط شورای گسترش آموزش عالی انجام‌گرفته است و یا در حال انجام است. لکن مجموعه منسجم، هماهنگ و منطقی از کارکردها، فعالیت‌ها و اقداماتی که در قالب یک الگو توالی و ارتباط اقدامات مختلف را تبیین نموده و نقش قسمت‌ها و افراد گوناگون را متین نماید به‌عنوان حلقه مفقوده و نیاز شورای گسترش آموزش عالی و مسئله این پژوهش مطرح است. ایجاد درک مفهوم مشترک به اهمیت داشتن الگو، شناسایی عوامل، عناصر و دستاوردها، اولویت‌بندی عناصر و بررسی رابطه بین عناصر الگو، مدیریت اساسی و کلان جریان دانشی یا به عبارتی به‌کارگیری مدیریت دانش ازجمله مواردی است که در الگوی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی، تبیین و مدیران و مجریان را در هدایت و راهبری این مهم کمک می‌نماید؛ بنابراین مسئله پژوهش نبود «الگوی مدون برای مدیریت راهبردی دانش در حوزه

گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» و همچنین مشخص نبودن عوامل، موانع، چالش‌ها و چگونگی رابطه بین آن‌ها که بتواند تحقق اسناد بالادستی را در یک فرایند مستمر هدایت، راهبری و تسهیل نماید، است. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با درک و تحلیل شرایط محیطی و فهم مناسب و به‌موقع منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) با رویکردی آینده‌پژوهانه بر اساس اسناد بالادستی اقدام خواهد نمود. فلذا دستیابی به اهداف موردنظر ایجاد قابلیت‌ها و توانمندی‌ها محوری در بستر اقدامات و فعالیت‌های نظام‌مند و منطقی توسط مدیران مختلف نظام آمورش عالی از اهمیت بالایی برخورداراست. انجام این پژوهش موارد زیر را تسهیل خواهد نمود:

- انجام اقدامات مؤثر در راستای اجرایی شدن بیانات مقام معظم رهبری به‌منظور توسعه هدفمند نظام آمورش عالی در جهت رفع نیازهای اصلی کشور.
- تعیین عوامل محتوایی تأثیرگذار در مدیریت راهبردی دانش شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- احصاء موانع و مشکلات مدیریت راهبردی دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- تقویت مبانی نظری و ایجاد بستر مناسب تصمیم‌گیری برای مدیران سطوح راهبردی در خصوص مدیریت راهبردی دانش
- توسعه دانش در حوزه مبانی نظری مدیریت راهبردی دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- تدوین نقشه راهبرد مدیریت دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ارتقاء عملکرد و برقراری عدالت اجتماعی در توسعه آموزش عالی کشور
- اجرای بهینه آمایش آموزش عالی و مأموریت گرا شدن مراکز آموزش عالی

در صورت عدم توجه به مدیریت راهبردی دانش شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، موجب:

- ادامه روند توسعه غیر هدفمند نظام آموزش عالی،
- آسیب دیدن مدیریت جریان دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری،
- کاهش سرعت تولید دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری،
- کندشدن روند مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش و کاهش عدالت آموزشی و ادامه روند افزایش فارغ‌التحصیلان بیکار، خواهد شد.

سؤال‌های اصلی به صورت زیر است:

- عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کدم‌اند؟
- موانع، مشکلات و چالش‌های عمده عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کدم‌اند؟
- ارتباط هریک از عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری چگونه است؟

تحقیق حاضر ازلحاظ هدف توسعه‌ای و کاربردی بوده و در نظر دارد با استناد به اهداف بالادستی عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که تاکنون وجود نداشته را تدوین و موجب توسعه دانش موجود در این حوزه گردد. این تحقیق کیفی بوده و از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. به‌منظور کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی تا مرحله رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انجام و از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند (تکنیک گلوله‌برفی) برای انتخاب افراد استفاده شده است. جامعه پژوهش شامل کتاب‌های تخصصی، اسناد و مدارک، مقاله‌های علمی و پژوهشی، وبگاه‌های منتشره معتبر و اسناد معتبر در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مدیران و افراد خبره جامعه نمونه بوده‌اند. ابعاد و شاخص‌های الگوی نهایی با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) استخراج شده است. برای

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آخرین نسخه نرم‌افزار مکس‌کیودا استفاده شده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

### ۲-۱- پیشینه تحقیق

مدل مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی در پنج بخش تعاملی شامل: فلسفه و اهداف مدل، مبانی نظری، چارچوب ادراکی، مراحل اجرا، نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد ارائه شده است. فرآیندهای هشتگانه این مدل به ترتیب عبارت می‌شوند از: فرآیند فناوری مستقل و متغیر؛ فرآیند راه‌حل دانش؛ فرآیند حلزونی دانش؛ فرآیند مفهومی مدیریت دانش؛ فرآیند مشارکتی سازمان‌های یادگیرنده؛ فرآیند بینش؛ فرآیند دانش و فرآیند دانش ضمنی تشکیل شده است. برونداد به‌کارگیری این مدل عبارت از ایجاد فرهنگ مدیریت دانش و تأکید بر اندیشه‌ورزان و آینده‌اندیشی است. پیاده‌سازی عملیاتی مدل مدیریت دانش در نظام آموزش عالی پیشنهادشده توسط قورچیان و لاهیجانیان مستلزم طی کردن مراحل زیر است:

۱) تنظیم و تدوین برنامه‌های مدیریت دانش در خصوص ایجاد فرهنگ و بسترسازی فرهنگی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، مؤسسات و مراکز آموزش عالی برای رشته‌ها و مقاطع مختلف.
۲) تدوین و تصویب سرفصل‌های مدیریت دانش منطبق بر مؤلفه‌های مدل با تأکید بر اندیشه‌ورزان و آینده‌اندیش از طریق طرح در شورای عالی برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها.
۳) اجرای آزمایشی مدل‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات و مراکز آموزش عالی نمونه و گسترش آن به‌تمامی دانشگاه‌ها متناسب با امکانات، تجهیزات، فضا و نیروی انسانی متخصص.
۴) آموزش مدیریت دانش از طریق (پودمان‌های آموزشی، گردهمایی‌ها، کارگاه‌ها و همایش‌ها جهت روزآمد کردن دانش استادان و اعضا هیئت‌علمی دانشگاه‌ها).
۵) اجرای نهایی برنامه در مقاطع مختلف در کلیه رشته‌ها و سطوح مختلف آموزشی دانشگاه‌ها، مؤسسات و مراکز آموزشی.

الگویی در خصوص بررسی زمینه‌های کاربست مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی ترسیم‌شده که اهداف و رسالت‌های مراکز آموزش عالی در سه زمینه‌ی آموزش، پژوهش و خدمات جهت‌گیری شده است. بر اساس این الگو سه گروه عمده، اعضای هیئت‌علمی؛ دانشجویان؛ و کارکنان محیط پیرامون (ارتباط دانشگاه با صنعت و بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ...) در دانشگاه نقش‌آفرینی می‌کنند. برای بررسی وضعیت توسعه‌ی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها نیاز است تا شرایط کاری و نقش‌آفرینی این سه گروه فعال در دانشگاه به‌صورت مجزا بررسی شوند.

الگوی پیشنهادی مدیریت دانش مراکز تحقیقاتی مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت ارائه‌شده توسط حسنوی و همکاران با احتساب فاز شناخت و بسترسازی به‌عنوان چرخه پیشنهادی مدیریت دانش با بررسی کلیه راه‌ها و اقدامات پیشنهادی محققان در این مراکز با انتخاب هفت مؤلفه اصلی چرخه مدیریت دانش شامل شناخت و بسترسازی، تشخیص دانش، جمع‌آوری دانش، سازمان‌دهی دانش، ذخیره دانش، اشتراک دانش، ارزیابی دانش، الگوی مراکز تحقیقاتی دانشگاهی کشور بر اساس عوامل کلیدی موفقیت مراکز تحقیقاتی دانشگاهی و واقعیت‌های موجود مراکز یادشده ارائه نمودند.

### ۲-۲- مبانی نظری

تاریخ بشر با آموختن و تعلیم و تربیت آغاز می‌شود، انسان‌ها از روزگار کهن و آن زمان که پا به عرصه تاریخ و حیات خود گذاشتند، شروع به آموختن و کشف راز و رمز اطراف خود و انتقال مفاهیم و اطلاعات به‌منظور بیان دیدگاه و نظرات خود نمودند و انسان از همان ابتدای خلقت تا به امروز که از راه‌های گوناگون دانش و اطلاعات خود را به دست آورد، بر اهمیت علم و دانش و نقش آن در زندگی خود پی برده بود. در قران کریم شواهد و نمونه‌های زیادی دال بر فضیلت علم و علم‌آموزی وجود دارد، نخستین آیات قرآن، آیات سوره علق است که نشان می‌دهد رسالت اسلام بر پایه علم استوارشده و منشأ دانش خداست. توسعه جوامع منوط به داشتن انسان‌های توسعه‌یافته است و شاخص اصلی توسعه‌یافتگی انسان‌ها، دانش و خرد فردی و جمعی است که عنصر اساسی و حیاتی توسعه سیستم‌های اجتماعی است. درنهایت این

خرد جمعی است که ظرفیت توسعه سیستم را تعیین می‌کند. امروزه دیگر دارایی‌های فیزیکی و ملموس سازمان‌ها از قبیل پول، ساختمان و تجهیزات به‌عنوان مزیت‌های رقابتی تلقی نمی‌گردند، بلکه دانش نیروی انسانی و سرمایه‌های فکری نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش توان رقابتی آن‌ها بازی می‌کنند. همین امر موجب بروز تحولات چشمگیر در قلمرو علم مدیریت به نحوی شده است که از آن به‌عنوان مدیریت دانش نام می‌برند. مدیریت دانش به‌عنوان رهیافتی جدید و باارزش در کنار راهبردهای تجاری و رقابتی است، بدین منظور اغلب سازمان‌ها و دانشگاه‌ها به فکر پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش شدند تا از مزایای بالقوه آن بهره‌مند شوند. درواقع تحقق اهداف هر سازمان مشروط به آن است که الزامات و برنامه‌های راهبردی با محوریت دانش تدوین و اجرا گردد، زیرا برنامه‌های تغییر یا تحول بدون زیرساخت‌های لازم تحقق نمی‌یابد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌عنوان یک سازمان مبتنی بر دانش نیاز به انواع روش‌ها و الگوها برای مدیریت دانش در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی به‌منظور توسعه هدفمند آموزش عالی و اجرای و پیاده‌سازی اسناد بالادستی ازجمله نقشه جامع علمی کشور، برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، آمایش آموزش عالی، الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و ... دارد (Randeree, 2006; Hejazi et al., 2013).

اغلب نظریه‌پردازان در حوزه مدیریت دانش، مدیریت راهبردی و مدیریت راهبردی دانش به عوامل تقریباً مشابهی برای احصاء عوامل محتوایی برای تدوین الگوی مدیریت در سازمان‌ها تأکید دارند. در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی فاکتورهای بسیار مهم پیشرفت مدیریت دانش در مراکز دانشگاهی» با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مراکز تحقیقاتی دانشگاهی ایران به شناسایی فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر این مراکز پرداخته شد. ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و پویا، معماری مدیریت دانش و آمادگی سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، انباشت دانش در حافظه سازمان، محک زدن پی‌درپی رقبای اصلی و بهبود بخشیدن به روند داخلی برای بهره‌وری و کارایی بیشتر و ملاقات مدیر ارشد و تنظیم هدف، تدوین استراتژی، برنامه‌ریزی و ارزیابی کارایی در سازمان ازجمله این فاکتورها هستند.

## ۲-۳- مدیریت دانش

ازنظر بورن فور، مدیریت دانش مجموعه‌ای از رویه‌ها، زیرساخت‌ها و ابزارهای فنی و مدیریتی است که در جهت خلق، تسهیم و به‌کارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان‌ها طراحی شده است. فعالیت‌های مدیریت دانش در چهار فعالیت کسب دانش (یادگیری، خلق و شناسایی)، تجزیه‌وتحلیل دانش (ارزیابی و اعتبارسنجی)، حفظ دانش (سازمان‌دهی، نمایش و نگهداری) و استفاده از دانش (کاربرد، انتقال و تقسیم) دسته‌بندی می‌شود. مدیریت دانش سامانه‌ای منظم برای کمک به نشر دانش فردی و سازمانی در مدیریت مجموعه‌ای که به دنبال رسیدن به اهداف خود از طریق دریافت اطلاعات درست در زمان مناسب و از مجاری صحیح آن‌ها است. الکس و دیوید بنت، مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازیابی برای آن‌ها به‌عنوان یک سرمایه سازمانی. به‌عبارت‌دیگر، مدیریت دانش بر ذخیره و به‌کارگیری دوباره اطلاعات تخصصی تأکید دارد. اکونویه؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC)، مدیریت دانش را استراتژی‌های سیستماتیک و فرآیندهای تعریف، به دست آوردن، انتقال و به کار بردن اطلاعات و دانش توسط افراد و سازمان جهت ایجاد نوآوری، رقابت و ارتقاء بهره‌وری تعریف می‌کند.

## ۲-۴- مدیریت راهبردی دانش

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است. به‌گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آن‌ها هستند قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند. مدیریت دانش شامل یک سری استراتژی و راهکار برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارت در سازمان است. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این دو جزء اصلی بنا می‌شود: ۱) فرآیندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند ۲) ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه علمی را آسان می‌کنند اگر این ابزار، با هدف تأثیر بر بهبود کارایی، اثربخشی و بهره‌وری با در نظر گرفتن چشم‌انداز و

مأموریت سازمان به‌کارگیرنده مدیریت دانش مورداستفاده قرار گیرد طبیعتاً به‌عنوان ابزارهای راهبردی به‌حساب خواهد آمد. این نوع استفاده از دانش را مدیریت راهبردی دانش می‌نامیم. همچنین از نگاه برخی از محققین مدیریت راهبردی دانش مبتنی بر اسلام ناب محمدی (ص) عبارت است از: مدیریتی که از طریق تعیین دقیق دانش موردنیاز، دانش موجود و تحلیل شکاف دانشی و ارائه راه‌کارهای مناسب پر کردن شکاف مزبور، امکان دستیابی به حداکثر اهداف با صرف بهینه منابع منطبق بر هست‌ها و نیست‌ها (هستی‌شناسی) بایدها و نبایدها (احکام الهی)، شایدها و نشایدها (اخلاقیات و نظام ارزش‌های اسلامی)، با رویکرد راهبردی منبعث از اسلام ناب محمدی (ص) را فراهم می‌کند.

مدیریت راهبردی دانش رویکردی راهبردی به مدیریت دانش (در معنای مَضِیق آن) عبارت است از تصمیمات نظام‌مندی است، مبتنی بر بسیج منابع و امکانات دانشی، در راستای تدوین، اجرا و کنترل راهبرد، اتخاذ و منجر به کشف و کسب، ذخیره، انتشار، به‌کارگیری، تولید و توسعه و ارزیابی دانش می‌گردد. تأمین منابع چرخه دانش و تولید ارزش‌های نوین (حرکت در جهت اهداف کلان در چارچوب چرخه دانشی و ایجاد ارزش‌های نوین).

مدیریت راهبردی دانش رویکردی راهبردی به مدیریت دانش است هرگاه که مدیریت دانش، راهبرد محوری یا یکی از راهبردهای اصلی (اهداف راهبردی اصلی) یک سازمان بوده و یا اینکه زمینه‌ی الزامی و پایداری برای تحقق راهبردها و اهداف راهبردی سازمان باشد. (سازمان در این تعریف شامل کلیه سازمان‌ها ازجمله و خصوصاً سطح ملی، کلان سازمان‌ها و نهادهای ملی می‌باشد) تصمیمات نظام‌مندی است مبتنی بر بسیج منابع و امکانات دانشی در راستای تدوین، اجرا و کنترل راهبردهای دانشی که منجر به چرخه کشف و کسب تا ارزیابی دانش می‌گردد. در تعریفِ به فرآیند، مدیریت راهبردی دانش عبارت است از فرآیند تجزیه‌وتحلیل وضعیت دانش موجود، ترسیم دانش موردنیاز در وضع مطلوب و درنهایت تحلیل شکاف دانشی بین سطح موجود و مطلوب و ارائه راهبردهای دانشی مناسب جهت پر کردن خلاء حاصل.

## ۲-۵- مدل‌های مدیریت دانش

مدل‌ها چارچوب‌هایی مفهومی برای اقدام و عمل در پیاده‌سازی و ابعاد مختلف مدیریت دانش محسوب می‌شوند هر یک از این مدل‌ها دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلفی را درباره عناصر کلیدی مدیریت دانش بیان نموده‌اند.

مشخصه‌ها و ویژگی‌های مدل‌ها را چنین برشمرده‌اند: ۱) مدل‌ها یک روش کل‌گرایانه را درباره‌ی مدیریت دانش ارائه می‌دهند. ۲) مدل‌ها در ارتباط با برخی پدیده‌ها و موضوعات مدیریت دانش جامعیت دارند و شامل ابعادی از مدیریت دانش چون افراد، فرایندها، سازمان‌ها و فن‌آوری‌ها می‌شوند. ۳) مدل‌ها قابل تجدیدنظر و نقد و بررسی مجدد هستند و به‌طور وسیعی به‌واسطه محققان و متخصصان مدیریت دانش موردبحث و بررسی قرار می‌گیرند. ۴) این مدل‌ها قابلیت اجرا در دنیای واقعی را دارند و اطمینان و صحت آن‌ها در عمل موردبررسی قرار می‌گیرد. در ادامه به چند مدل ارائه شده توسط اندیشمندان این حوزه اشاره خواهد شد.

مدل نوناکا و تاکیوچی بیش از هر مدل دیگری با دقت و ظرافت بیشتر به ماهیت دانش و جزئیات آن و درعین‌حال محیط خارجی مدیریت دانش پرداخته است. این مدل حاصل مطالعات آن‌ها در خصوص موفقیت شرکت‌های ژاپنی است که خلاقیت و نوآوری بالایی در تبدیل دانش ضمنی و دانش آشکار داشته‌اند. مطالعه آن‌ها نشان داد که موفقیت شرکت‌های ژاپنی محصول دانش آشکار نیست بلکه نوآوری سازمانی آن‌ها عمدتاً ناشی از دانش پنهان و طیف وسیعی از فرآیند خلق دانش در اشکال مختلف آن است.

فرآیند خلق دانش: به نظر نوناکا و تاکیوچی فرآیند خلق دانش همیشه از فرد شروع می‌شود، مثل محقق هوشمندی که با بینش خود درنهایت به یک حق اختراع دست می‌یابد. یا مدیر میانی که با شهود خود درباره روندهای بازار می‌تواند فروش محصول جدید را تسریع کند و یا کارگری که با استفاده از سال‌ها تجربه خود، پیشنهادی ارائه می‌دهد که برای شرکت خود می‌تواند میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی به دنبال داشته باشد. در این فرآیندها دانش شخصی که عمدتاً پنهان است به دانش سازمانی باارزشی تبدیل می‌شود (خاکپور، ۱۳۹۳). ازنظر

آن‌ها خلق دانش عبارت است از فرآیند حلزونی و مارپیچی تعامل بین دانش آشکار و نهان که در چهار مرحله تبدیل به وجود می‌آید: این چهار مرحله عبارت‌اند از: اجتماعی‌سازی؛ بیرونی‌سازی؛ ترکیب و درونی‌سازی. نوناکا در مدلی پویا برای مدیریت دانش در خصوص فرایندهای ایجاد و انتقال دانش به موارد زیر تأکید کرده است.

جامعه‌پذیری[1]: عبارت است از فرایند ایجاد دانش نهفته جدید نظیر مهارت‌ها و مفاهیم ذهنی مشترک به عبارتی در این فرایند از طریق انتقال دانش نهفته به دانش نهفته سعی در ایجاد دانش‌های جدید می‌شود مشارکت در تجربیات و تقلید تعالیم استاد- شاگردی شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها ازجمله راهکارهای مؤثر در مورد این فرایند می‌باشد این نوع دانش نهفته را دانش همدلی می‌نامند.

برونی‌سازی[2]: عبارت است از فرایند بیان دانش نهفته به‌صورت دانش صریح توسعه یک محصول جدید می‌تواند مثالی از این فرایند تبدیل دانش باشد. برای موفقیت‌آمیز بودن این فرایند استفاده مداوم از مدل‌ها فرضیات و مفاهیم استعاره‌ها و نظایر این‌ها مهم است به این نوع دانش، دانش مفهومی هم گفته می‌شود.

ترکیب[3]: عبارت است از فرایند تبدیل دانش صریح به دانش صریح در قالب مجموعه‌های نظام‌مند به این نوع دانش، دانش نظام‌مند هم گفته می‌شود در این فرایند متون علمی، پایگاهای اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار می‌گیرد توسعه می‌یابند این نوع انتقال موجبات تکامل و افزایش دانش صریح را فراهم می‌آورد.

درونی سازی[4]: در تبدیل دانش صریح به دانش نهفته افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته‌شده دانش‌های جدید ایجاد می‌کنند که اگرچه قابل‌انتقال به دیگران نیست ولی در عملکردهای آنان منعکس می‌شود در درونی سازی فرد بر پایه فرضیات و روابط کلی به دانشی دست می‌یابد که خاص ذهنی و شرایط محیطی اوست و به‌دشواری قابل‌انتقال است دانش نهفته مجدداً دانش‌های نهفته جدید را ایجاد می‌کند (جامعه‌پذیری) و فرایندهای دیگر به‌تبع آن اتفاق می‌افتند و به‌شرط فراهم آمدن زمینه‌های لازم، این فرایند مستمر خواهد بود نوناکا این نکته را یادآوری می‌کند که فرایند تعامل دانش بین دانش نهفته و دانش صریح به‌صورت دایره‌ای نیست بلکه به شکل مارپیچ است همچنان‌که این چرخش‌ها تکرار می‌شود مقیاس‌های مارپیچ بزرگ‌تر می‌شوند و به لحاظ عمودی و افقی گسترش می‌یابند. اولین چرخش در درون افراد ایجاد می‌شود. همچنین اثبات شده است که در یک سازمان دانش‌محور، کارکنان باتجربه احتمال کمی دارد که در جستجوی دانش موجود در سیستم مدیریت دانش باشند و بیشتر دردرونی کردن و تسهیم دانش خود با دیگران نقش دارند.

مدل سنگ بنای دانش: این مدل توسط «پروبست، روبر و رومهاردت[5]» به نام «مدل سنگ بنای مدیریت دانش[6]» نام‌گذاری شده است. همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، با توجه به جنبه کاربردی‌تر این مدل، آن را به‌عنوان مدل نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه مدل‌ها را تقریباً در برمی‌گیرد موردتوجه بیشتر قرار خواهیم داد. طراحان مدل یادشده، مدیریت دانش را به‌صورت سیکل پویایی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است.

سیکل درونی: به‌وسیله بلوک‌های: کشف شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد بهره‌برداری و نگهداری از دانش ساخته می‌شود. سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. کامل‌کننده این دو سیکل بازخور است. شکل ۱، اجزای مدل مذکور را نمایش می‌دهد. نحوه عملکرد پایه‌های این مدل به شرح زیر است:

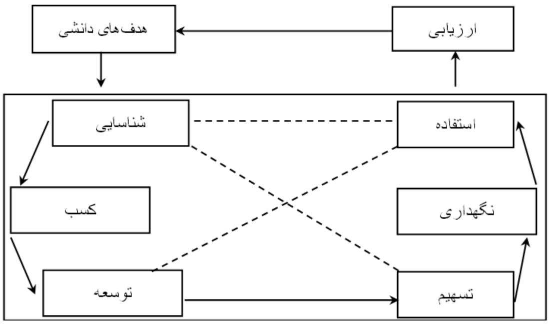
- تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش، باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.
- سطح استراتژیک: تبدیل و نگهداری سازمان برمبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام می‌شود. سطح عملیاتی: که در این سطح، با توجه به هدف‌ها باید نحوه شناسایی، استفاده،

---

[1] Socialization
[2] Externalization
[3] Combination
[4] Internalization
[5] Probst & Raub & Romhard
[6] Builing Stones Of Knowledge Management

توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

- شناسایی دانش: با طرح این پرسش که «آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟» باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد. بسیاری از سازمان‌ها به‌خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌هایشان دچار مشکل می‌شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، به همراه هم انجام می‌شود.
- کسب دانش: در این مرحله، دانش‌ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش‌های مربوط به مشتریان، تولید، همکاران، رقبا و ... از منابع شناسایی‌شده در مرحله کشف، کسب گردد و نیز مشخص نمودن آن که چه قابلیت‌هایی را می‌توان از خارج خریداری یا تهیه کرد و مورداستفاده قرار داد، موردتوجه قرار می‌گیرد.
- توسعه دانش: با توجه به پایه‌های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد، البته این امر، شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرآیندها و ... مسائلی ازاین‌دست می‌شود.
- تسهیم دانش: مسائلی همچون چگونگی به اشتراک‌گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و موردنیاز و چگونگی انتقال دانش، به‌گونه‌ای در سازمان قابل‌دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، ازجمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد.
- استفاده از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان، به‌طور عملی در ارائه خدمات و محصولات دانش استفاده کرد.
- نگهداری دانش: ذخیره، نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه این‌که مورداستفاده قرار گیرد را می‌دهد که البته در این راستا باید سازوکارهای مناسبی برای به‌روز کردن سیستم ایجاد شود.
- ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخور، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است. با نگاه به نتایج بعضاً کیفی این فرآیند، ضروری است، آن‌ها را با توجه به نتایج کمی و هزینه‌های انجام‌شده در این زمینه، مورد ارزیابی قرار داد.




**شکل ۱.** پایه‌های ساختمان مدیریت دانش (طراحی الگو پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش دولتی).

**Figure 1.** Foundations of the knowledge management building (design of a knowledge management implementation model in the public sector).

## ۲-۶- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در مراکز تحقیقات- دانشگاهی کشور

در پژوهشی از مراکز تحقیقاتی با استفاده از عوامل موفقیت مدیریت دانش و با هدف تشخیص عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل موفقیت مدیریت دانش تدوین‌شده که محور سؤالات شامل کلیه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش شامل اعتماد، فرهنگ‌سازمانی، حمایت و تعهد مدیریت ارشد (رهبری)، درگیری و درک کارکنان، آموزش کارکنان و تحصیلات، اندازه‌گیری و عملکرد، الگوبرداری، مدیریت تغییر، اشتراک دانش، آمادگی سازمانی برای مدیریت، راهبرد (دیدگاه راهبردی)، رویکرد سامانه‌ای به مدیریت دانش، اندازه‌گیری، معماری دانش، یادگیری مستمر، تولید دانش، مدیردانش، زیر ساختارهای سازمانی،

مخازن دانش، سامانه مدیریت دانش، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی و گروه‌های کاری، زیر ساختارهای فناوری اطلاعات، تقویت ارتباطات و همکاری، قهرمان، پایلوت، یکپارچه‌سازی مدیریت دانش و سامانه‌های جاری، امنیت شغلی، ایجاد محیطی سازمانی ریسک‌پذیر، ارزش کارکنان، مدیریت منابع انسانی و انگیزش، ساختارهای سازمانی منعطف و پویا که پس از اعتباریابی پرسشنامه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی- دانشگاهی به شرح زیر به دست آمد. مشارکت پرسنل و برقراری ارتباطات بین سطوح مختلف سازمانی، امنیت شغلی، وجود فضای ریسک‌پذیری، مدیریت منابع انسانی و نظام انگیزشی، ساختارهای سازمانی منعطف و پویا، کار تیمی، اشتراک دانش، آمادگی مراکز تحقیقات برای مدیریت دانش، رویکرد سامانهای معماری مدیریت دانش، پایگاه‌های داده و ابزارهای فناورانه جستجوی دانش، مستندسازی، مخازن دانش، ارزیابی عملکرد، الگوبرداری، مدیر ارشد دانش.

## ۲-۷- مدیریت دانش در نظام آموزش عالی

آموزش عالی در ایران سابقه‌ای دیرینه دارد و به اعتقاد برخی پژوهشگران دانشگاه جندی‌شاپور جزو اولین دانشگاه‌ها در دنیا به‌حساب می‌آید که حدود ۱۷۰۰ سال پیش بنا گردیده بود و در شاخه‌های طب، نجوم، ریاضیات و ...فعالیت داشته است. تأسیس دارالفنون توسط امیرکبیر را می‌توان نقطهٔ عطفی در سیر تحولات مربوط به آموزش عالی در دوره اخیر تلقی کرد زیرا با تأسیس این مدرسهٔ عالی و فعالیت آموزشی استادان اروپایی در آن در حقیقت فعالیت‌های آموزشی جهت‌گیری جدیدی پیدا کرد و تلاش‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های اروپایی به‌صورت الگوی موردنیاز و قابل‌قبول در جامعه ایرانی مطرح شد. تأسیس دانشگاه تهران در سال ۱۳۱۳ و هفت مدرسه عالی حقوق، پزشکی، علوم و فنون، الهیات، جنگ، کشاورزی و دامپزشکی که بعدها جزء دانشگاه تهران شدند نقطهٔ شروع آموزش عالی در دوره معاصر به‌حساب می‌آید. پس از تأسیس دانشگاه تهران در سال ۱۳۱۳ و شروع فرایند نوسازی نظام آموزش عالی، تعداد دانشگاه‌ها رو به افزایش گذاشت و در سال ۱۳۵۴ نظام آموزش عالی ایران به ۲۱ دانشگاه و ۲۰۶ مؤسسه آموزش عالی رسید که درمجموع ۱۵۰ هزار دانشجو را در دوره‌های روزانه و شبانه و در سطوح مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترای تخصصی تحت پوشش ۴۰۰ رشته آموزشی ازلحاظ نوع قرار می‌داد. پس از انقلاب اسلامی در اردیبهشت‌ماه ۱۳۵۹ لایحه قانونی تشکیل شورای عالی فرهنگ و آموزش عالی به تصویب شورای انقلاب رسید و به دنبال آن به‌منظور ایجاد تحولی اساسی در دانشگاه‌ها، ستادی با عنوان" ستاد انقلاب فرهنگی "تشکیل شد که این ستاد بزرگ‌ترین نقش را در سیاست‌گذاری فرهنگی و آموزشی کشور به عهده گرفت. در مردادماه ۱۳۶۴ با تصویب قانون" تشکیل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی"، کلیه اختیارات، وظایف و مسؤولیت‌های وزارت فرهنگ و آموزش عالی در آموزش پزشکی به وزارتخانه جدید انتقال یافت.

با توجه به مطالب فوق مشخص گردید که از سال ۱۳۰۷ اندیشه ایجاد دانشگاه در کشور مطرح و از سال ۱۳۱۰ مطالعات اولیه آغاز و در سال ۱۳۱۳ با تصویب قانون تأسیس دانشگاه، دانشگاه تهران تشکیل و برای آن تعدادی دانشکده منظور شد. از آغاز تأسیس دانشگاه تهران تا سال ۱۳۱۹ ریاست دانشگاه تهران با وزیر معارف بود. در سال ۱۳۱۹ وزارت معارف به علت سنگینی وظایف به دو وزارتخانه جدید با نام‌های وزارت پیشه و هنر و وزارت فرهنگ تجزیه شد و کلیه وظایف مربوط به آموزش‌وپرورش و آموزش عالی به عهده وزارت فرهنگ گذاشته شد. در سوم خردادماه ۱۳۲۸ خورشیدی قانون تأسیس دانشگاه‌های شهرستان‌ها تصویب شد. این قانون به وزارت فرهنگ اجازه می‌داد ضمن تشکیل دانشگاه تبریز که یک سال قبل تأسیس‌شده بود در شهرستان‌های مشهد، اصفهان و شیراز و هر شهرستانی که آن وزارت لازم بداند به تأسیس دانشگاه اقدام نماید.

در بهمن‌ماه سال ۱۳۴۶ یعنی پنج سال بعد از تصویب قانون تأسیس شورای مرکزی دانشگاه ها، قانون تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی به تصویب مجلس شورای ملی رسید. با تشکیل وزارت علوم و آموزش عالی نهادهای ویژه دولتی برای حل مسائل فرهنگی و علمی نظام آموزش عالی کشور به‌طور مجزا به وجود آمد. وزارت فرهنگ و آموزش عالی در تاریخ ۱۳۷۹/۲/۳ به‌منظور انسجام بخشیدن به امور اجرایی و سیاست‌گذاری نظام علمی کشور، به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تغییر نام داد و وظایف برنامه‌ریزی، حمایت و پشتیبانی، ارزیابی و نظارت،

بررسی و تدوین سیاست‌ها و اولویت‌های راهبردی در حوزه‌های تحقیقات و فناوری به وظایف وزارتخانه مذکور افزوده شد. به استناد ماده ۹۹ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱/۱۷/ ۱۳۷۹ و به‌منظور انسجام بخشیدن به امور اجرایی و سیاست‌گذاری نظام علمی، تحقیقاتی و فناوری کشور، قانون اهداف و وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مصوب گردید.

## ۲-۸- حوزه گسترش آموزش عالی

به استناد اسناد بالادستی همچون مقررات جزءِ (ب) مادهٔ ۲ و مادهٔ ۶ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (مصوب ۸۳/۵/۱۸)، نقشه جامع علمی کشور مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی، سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور مصوب ۱۳۸۳/۱۲/۱۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام و برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، تصمیم‌گیری دربارهٔ خطوط اصلی سیاست‌های ایجاد، ارتقاء، انحلال، توسعه و گسترش آموزش عالی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور، دانشگاه جامع علمی-کاربردی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی وابسته به دستگاه‌های اجرایی و مراکز پژوهشی و فناوری و دیگر مراکز علمی- پژوهشی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (اعم از دولتی و غیردولتی) با استفاده از منابع دولتی و غیردولتی و مشارکت‌های مردمی متناسب با نیازها و ضرورت‌های کشور، در حوزه گسترش آموزش عالی انجام می‌پذیرد.

با توجه به تکالیف مندرج در بند "ه" قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مصوب جلسه علنی مورخ ۱۳۸۳/۵/۱۸ مجلس شورای اسلامی "ارتقای سطح دانش و مهارت‌های فنی و توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی در جامعه" بر عهده وزارت علوم تحقیقات و فناوری می‌باشد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز در راستای اجرای وظایف محوله کلیه وظایف آموزشی که در راستای ارتقای سطح دانش و مهارت و توسعه آموزش عالی می‌باشد را به شورای گسترش آموزش عالی محول نمود. شورای گسترش آموزش عالی یکی از شوراهای تصمیم‌گیرنده در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشد این شورا مرجع تصمیم‌گیری دربارهٔ خطوط اصلی سیاست‌های توسعه و گسترش آموزش عالی در سطح کشور محسوب می‌شود. شورای گسترش بعد از انقلاب فرهنگی با در نظر گرفتن اهداف عالیهٔ نظام و در جهت شکوفایی اقتصادی و فرهنگی کشور، سعی بر تصویب رشته‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاه‌هایی داشته که در پیشبرد این اهداف مؤثر باشند. شورای یادشده با در نظر گرفتن هیأت علمی، امکانات آموزشی و آزمایشگاهی، فضای آموزشی و امکانات مالی دانشگاه یا مؤسسهٔ متقاضی، نسبت به تصویب رشته‌ها، گروه‌های آموزشی و دانشکده‌ها اقدام نموده است.

## ۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر ازلحاظ هدف توسعه‌ای و کاربردی بوده و در نظر دارد با استناد به اهداف بالادستی عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش در شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که تاکنون وجود نداشته را تدوین و موجب توسعه دانش موجود در این حوزه گردد. این تحقیق کیفی بوده و از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. به‌منظور کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی تا مرحله رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انجام و از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند (تکنیک گلوله برفی) برای انتخاب افراد استفاده‌شده است. جامعه پژوهش شامل کتاب‌های تخصصی، اسناد و مدارک، مقاله‌های علمی و پژوهشی، وبگاه‌های منتشره معتبر و اسناد معتبر در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مدیران و افراد خبره جامعه نمونه بوده‌اند. ابعاد و شاخص‌های الگوی نهایی با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) استخراج شده است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آخرین نسخه نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است.

در فرآیند تحلیل مضمون داده‌های متنی پراکنده و متنوع، به داده‌هایی غنی و تفصیلی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوی موجود در آن‌ها تبدیل می‌شود. براون و کلارک راهنمای شش مرحله‌ای ارائه کرده‌اند که چارچوب بسیار مفیدی برای انجام تحلیل مضمون است. این مراحل

عبارت‌اند از: ۱) آشنایی با متن، ۲) ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، ۳) جست‌وجو و شناخت مضامین، ۴) ترسیم شبکه مضامین، ۵) تحلیل شبکه مضامین، ۶) تدوین گزارش. در این پژوهش در مرحله نخست مضامین اصلی تعاریف، شناسایی و در اصطلاح، کلیدواژه‌های مضامین (کدها) استخراج و در مرحله دوم کلیدواژه‌های استخراج‌شده، دسته‌بندی خواهند شد. درنهایت در مرحله سوم با جمع‌بندی مضامین، ژن مشترک تعاریف، استخراج‌شده است.

با توجه به مضامین استخراج‌شده در منابع تحقیق که شامل مصاحبه با خبرگان آموزش عالی، بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، اسناد بالادستی همچون نقشه جامع علمی کشور، الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، سیاست‌های کلی علم و فناوری و برنامه ششم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی، به همراه مضامین استخراج‌شده از مطالعات تاریخی تطبیقی، عوامل محتوایی تأثیرگذار مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی احصا گردید.

## ۴- تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

با توجه به تعاریف بیان‌شده، عوامل محتوایی عموماً به کیفیت الگو و کارکردهای آموزش عالی در تولید دانش، کاربردی کردن دانش، مهارت بخشی به دانش، هدفمندی، تبدیل دانش به مهارت، بومی‌سازی، ماموریت‌گرایی، تصمیم‌گیری مشارکتی، شناخت محیط اجرا، همسویی با نیازهای جامعه و صنعت، و... اشاره دارد؛ بنابراین با توجه به تعاریف بیان‌شده و مضامین استخراج‌شده با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) عوامل محتوایی الگوی تحقیق عبارت‌اند: استخراج بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و تحلیل مضامین استخراج‌شده از اسناد بالادستی در حوزه گسترش آموزش عالی کشور

جهش و تحول برای رسیدن به مرز دانش جهانی با مدیریت دانش اسلامی است. درواقع یکی از تأکیدات اسناد بالادستی تحول در دانش با مدیریت دانش اسلامی به مرز دانش جهانی است؛ بنابراین برای جهش تولید، جهش علمی و تحول علمی می‌بایست ابتدا این تحول‌خواهی نزد دانشجویان تبیین شود علاقه‌مندی در دانشجو به وجود آمده و با تشویق جوانان به تحریک و تعمیق در علم و دانش و نوآوری و خلاقیت، میل به تحول و پیشرفت نزد دانشجویان افزایش خواهد یافت. درواقع راه رسیدن به استقلال پیشرفت علمی است. برای تحول و رسیدن به مرز دانش و برون‌رفت از مشکلات مزمن و دست‌وپا گیر حال حاضر کشور که بیشتر در بخش اقتصادی و عدم رعایت عدالت اجتماعی، خود را نمایان کرده است، باید فکر کرد باید تحولی در حوزه‌های مختلف به وجود آورد باید کاغذبازی‌های زائد و آیین‌نامه‌ها و قوانین غیر سودمند را از چرخه تصمیم‌گیری خارج کرد باید برای برون‌رفت از مشکلات در همه حوزه‌ها مخصوصاً اقتصاد راه‌حل پیشنهاد نمود باید راه‌کارهای مختلف را آزمایش کرد این حرکت در حوزه‌های مختلف یک حرکت جهادی باید باشد تا جهش و نوآوری در کلیه سازمان‌ها و بخش‌های مختلف کشور به ثمر بنشیند. تبیین اسلام ناب محمدی متناسب با شرایط روز جامعه یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تحول می‌باشد. تبیین دستاوردهای انقلاب و ترویج تمدن اسلامی با علم روز به‌منظور عبور از مرز دانش جهانی بسیار حائز اهمیت است. یکی از شاخص‌های رسیدن به مرز دانش جهانی از طریق مدیریت دانش اسلامی استقرار نظام مدیریت دانش و استفاده از تجارب متخصصین در سازمان‌ها است. برای رسیدن به مرز دانش می‌بایست فرایندهای مدیریت دانش در صنعت و سازمان نهادینه شود از تجارب متخصصین حوزه استفاده حداکثری به عمل آید درواقع به‌طورکلی نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها توجه بیش‌ازپیش به مدیریت دانش فرایند رسیدن نظام آموزش عالی را به مرز دانش جهانی در پرتو دانش اسلامی تسهیل خواهد نمود.

با توجه به مطالب بالا مشاهده می‌شود که جهش و تحول برای رسیدن به مرز دانش جهانی با مدیریت دانش اسلامی به‌منظور رفع نیازهای کشور با تأکید بر دستاوردهای انقلاب و ترویج تمدن اسلامی با علم روز به‌منظور عبور از مشکلات مزمن کشور را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی نام برد. شکل **۲** استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی رادرجهش و تحول برای رسیدن به مرز دانش جهانی با مدیریت دانش اسلامی نشان می‌دهد

بومی‌سازی و توسعه علوم انسانی و هنر بر اساس اولویت‌ها و نوآوری‌های جهانی یکی دیگر از عوامل محتوایی احصا

شده از شاخص‌های اسناد بالادستی گسترش رشته‌های هنر می‌باشد. برجسته‌ترین جلوه‌های انسان و خلقت در هنر نمایان می‌شود. این جلوه‌های انسانی می‌بایست در جهت دین و در راستای علائم و نیازهای کشور و جهان اسلام باشد. با ورود به رشته‌های میان رشته‌های هنر منطبق با پوشش و معماری اسلامی با حفظ تنوع فرهنگی کشور می‌توان باهنر جوانان را با خالق هستی نزدیک‌ترکرد؛ بنابراین می‌بایست از این فرصت حداکثر استفاده را نمود. توسعه رشته‌های گروه هنر با گرایش به سمت هنرهای نوین و اسلامی منطبق با نوآوری‌های جهان یکی از شاخص‌های توسعه رشته‌های هنر در کشور می‌باشد.

تعیین ضوابط عادلانه و اجرای صحیح آمایش آموزش عالی متناسب با نیازهای منطقه و توسعه عادلانه رشته‌های دانشگاهی با توجه به اولویت‌های مندرج نقشه جامع علمی کشور یکی از راه‌های ایجاد رشته متناسب با نیازهای منطقه و گسترش نوآوری‌های جهانی می‌باشد. تربیت منابع انسانی خلاق و توانمند با فرهنگ اسلامی و خانواده محور یکی دیگر از شاخص‌های بومی‌سازی و توسعه علوم انسانی اسلامی می‌باشد فرهنگ‌سازی زندگی اسلامی و خانواده محور با محوریت تعالی علمی و وحیانی موجب پرورش منابع انسانی بومی در راستای علوم دینی و وحیانی می‌باشد. پرورش و ارتقاء کرامت اساتید و معلمان از مهم‌ترین بخش‌های موضوع است منظور از توسعه علوم انسانی توسعه علوم انسانی با نگرش قرآنی و اسلامی است در همین راستا توجه به سهم دانشجویان علوم انسانی ضرورت دارد زیرا توسعه غیر هدفمند دانشجویان گروه علوم انسانی نه‌تنها کمکی به علوم انسانی بومی نمی‌کند بلکه در راستای حل مشکلات علوم انسانی و اجتماعی کشور نیز به کار نمی‌آید. یکی از راه‌های توسعه هدفمند علوم انسانی بر اساس اسناد بالادستی توجه به تعداد و سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی در ورود به دانشگاه‌ها در کشور می‌باشد که متأسفانه در حال حاضر بسیاری از فارغ‌التحصیلان این گروه جذب محیط کسب‌وکار نشده و سازمان‌های دولتی نیز از وجود این دسته از فارغ‌التحصیلان اشباع‌شده‌اند تحول کیفی در علوم انسانی و هنر مستلزم بازنگری در محتوای دروس ارائه شده به دانشجویان بر اساس معارف اسلامی الزامی است. درواقع در گروه هنرمی توان با استفاده از معماری روز و تلفیق آن با شاخص‌های اسلام نسبت به طراحی معماری قدم‌های بلندی برداشت هرچند امروز اقدامات بسیاری انجام پذیرفته است ولی به‌قدر کافی نبوده و می‌بایست در این مسائل بسیار تلاش کرد.

تحول و ارتقاء علوم انسانی درگرو به بازنگری دروس علوم انسانی متناسب با بازار کار می‌باشد درواقع بازنگری و بازنویسی محتوای علوم انسانی بر اساس معیارهای اسلامی ایرانی و نیازمندی‌های روز کشور یکی از شاخص‌های بومی‌سازی علوم انسانی در راستای ارتقای علوم انسانی و اجتماعی است به‌عنوان مثال برای تناسب نیاز کشور باتربیت نیروی انسانی در گروه علوم انسانی پرورش مترجمان مسلط به زبان عربی برای فعال‌سازی حوزه گردشگری سلامت همسایگان عرب‌زبان و غیره بسیار موردنیاز می‌باشد که متأسفانه این مهارت در برنامه‌های درسی این گروه گنجانده نشده است. یا برای بومی‌سازی رشته مدیریت می‌بایست دانشجویان رشته حداقل چند ماه را در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی به‌صورت طرح مهارت‌آموزی مشغول به کار شود تا محیط حوزه کاری برای این دسته از افراد ملموس‌تر گردد.

با توجه به مطالب بالا مشاهده می‌شود که بومی‌سازی و توسعه علوم انسانی و هنر بر اساس اولویت‌ها و نوآوری‌های جهانی، به‌منظور استفاده از هنر، منطبق با نوآوری‌های جهانی در راستای دین، تربیت منابع انسانی خلاق و توانمند و خانواده محور، بازنگری دروس علوم انسانی و بومی‌سازی آن با بازار کار را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی نام برد. شکل **۳** استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی را در بومی‌سازی و توسعه علوم انسانی و هنر بر اساس اولویت‌ها و نوآوری‌های جهانی نشان می‌دهد.

حمایت از دانش‌پایه و نوآوری دانش‌بنیان‌ها برای تبدیل مهارت به فناوری از دیگر عوامل احصا شده از نگاه اسناد بالادستی می‌باشد. برای ساماندهی و حمایت از نوآوری‌ها و جلوگیری از پژوهش‌های تکراری سامانه‌ای طراحی نمود و پژوهش‌های انجام‌شده را در بستر آن مهیا کرد این سامانه می‌تواند به‌منظور اولویت‌بندی نیازهای بازار، پژوهش‌های موردنیاز و پژوهش‌های انجام‌شده را اولویت‌بندی کرده و در راستای تجاری‌سازی آن‌ها و تصمیم‌گیری مناسب در اختیار سیاست‌گذاران قرار دهد.

درواقع سازمان‌های علمی کشور می‌توانند از این سامانه بهره‌برداری نموده و در راستای تولید ثروت اقدامات شایسته‌ای به عمل آورند.

یکی دیگر از شاخص‌های تبدیل مهارت به فناوری از نگاه اسناد بالادستی توجه به دانش ضمنی افراد و ارتقای آن به حمایت سازمان‌های مرتبط و هدایت آن مخصوصاً وزارت علوم تحقیقات و فناوری برای ایجاد رشته‌های میان‌رشته‌ای با ایجاد رشته‌های موردنیاز و بین‌رشته‌ای در راستای تبدیل مهارت به فناوری و تحقق اقتصاد دانش‌بنیان اقدامات مناسبی انجام‌گرفته خواهد شد از نگاه اسناد بالادستی برای حمایت از نوآوری و تبدیل مهارت به فناوری تناسب شغل دانش‌آموختگان دانشگاه با تخصص آن‌ها از اولویت‌های حمایت از نوآوری و تبدیل مهارت به فناوری می‌باشد این موضوع و تناسب شغل دانش‌آموختگان با تخصص آن‌ها موجب افزایش بهره‌وری و تحقق اقتصاد دانش‌بنیان خواهد شد.

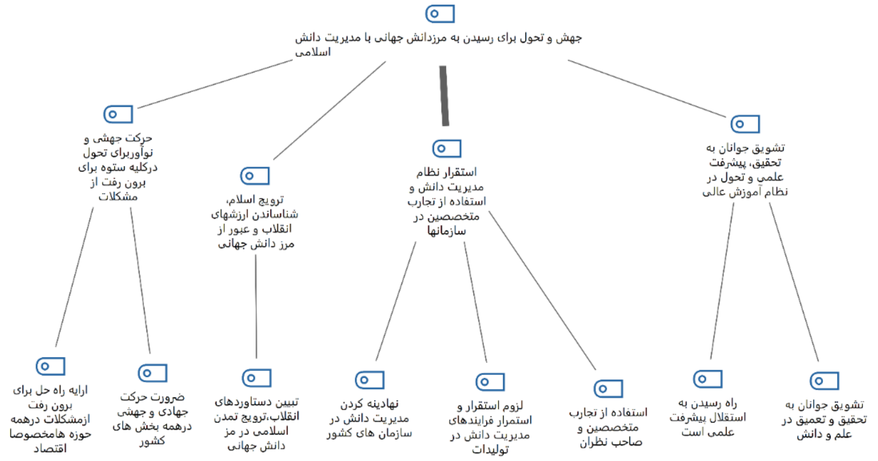
با توجه به مطالب بالا مشاهده می‌شود که دانش‌پایه و نوآوری دانش‌بنیان‌ها برای تبدیل مهارت به فناوری می‌بایست، به‌منظور جلوگیری از پژوهش‌های تکراری و اولویت‌بندی نیازهای بازار، در بستر سامانه قرارگرفته و با استفاده از دانش ضمنی افراد و هدایت آن‌ها در راستای نوآوری جوانان به‌منظور تبدیل مهارت به فناوری استفاده گردد؛ بنابراین این شاخص را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی نام برد. شکل **۴** استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی را در دانش‌پایه و نوآوری دانش‌بنیان‌ها برای تبدیل مهارت به فناوری نشان می‌دهد.

یکی از شاخص‌های اسناد بالادستی تأکید بر گسترش همکاری‌های علمی و بین‌المللی دانشگاه‌ها به‌منظور حل مشکلات کشور می‌باشد برای رسیدن به تعامل پایدار با دانشگاه‌های کشورهای خارجی با اولویت کشورهای جهان اسلام می‌بایست ابتدا تعاملات علمی با کشورهای خارجی همچون برگزاری همایش‌ها و سخنرانی‌ها انجام طرح‌های مشترک و غیره را تقویت نمود و به‌صورت بلندمدت و برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های برتر جهان نسبت به انتقال دانش به کشور اقدام نمود در این راستا تقویت آموزش زبان‌های خارجی و فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم در کشور به‌منظور ورود دانشجویان خارجی به داخل و خروج دانشجویان از کشور یکی از مهم‌ترین نقاط قابل‌توجه در این موضوع می‌باشد که تابه‌حال در این بخش وزارت علوم تحقیقات و فناوری موفق نبوده است.

تأسیس دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های برون‌مرزی با اولویت کشورهای همسایه و اسلامی موجب اشاعه فرهنگ ایرانی و ارتباط دوطرفه با کشورهای دیگر خواهد شد تعامل دانشجویان ایرانی با دانشجویان خارجی موجب افزایش دانش روز و ارتقای سطح علمی دانشجویان می‌گردد. ایجاد واحدها یا شعبه دانشگاه‌های خارجی با مشارکت دانشگاه‌های داخلی در ایران از موارد مورد تأکید اسناد بالادستی به‌منظور افزایش تعاملات علمی و بین‌المللی در سطح آموزش عالی می‌باشد ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها بر اساس حل مشکلات جامعه و تخصیص بودجه نیاز محور یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی می‌باشد ارزیابی انجمن‌های علمی بر اساس بروندادهای آن‌ها و ارائه طرح‌ها و پروژه‌های مختلف در راستای حل مشکلات یکی اولویت‌دار با ایجاد بانک اطلاعاتی و ورود نهادهای غیردولتی امکان ارزیابی کیفی و شناسایی موانع امکان‌پذیر خواهد شد.

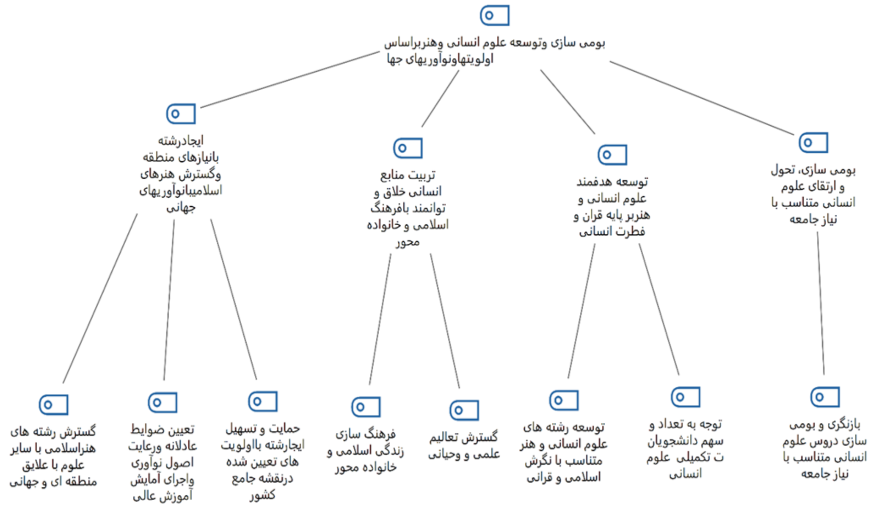
با توجه به مطالب بالا مشاهده می‌شود که همکاری‌های بین‌المللی و ارزیابی دانشگاه‌ها بر اساس حل مشکل کشور، به‌منظور تعامل پایدار با دانشگاه‌های کشورهای خارجی با اولویت کشورهای جهان اسلام و تأسیس دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های برون‌مرزی به‌منظور اشاعه فرهنگ ایرانی و ارتباط دوطرفه با کشورهای دیگر را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای الگوی راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی نام برد. شکل **۵** استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی را در همکاری‌های بین‌المللی و ارزیابی دانشگاه‌ها بر اساس حل مشکل کشور، نشان می‌دهد.

از اهداف ارزیابی، عملکرد می‌باشد؛ بنابراین می‌بایست برای هدایت رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها و هدایت حوزه‌های بازنگری در آموزش عالی، ماموریت‌گرایی و ارتباط با جامعه و صنعت یکی از عوامل احصا شده در مصاحبه با خبرگان آموزش عالی می‌باشد. بازنگری در آموزش عالی به‌منظور هدفمند نمودن آموزش عالی و ارتقای پژوهش‌های علمی یکی از شاخص‌های مهم مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی می‌باشد.



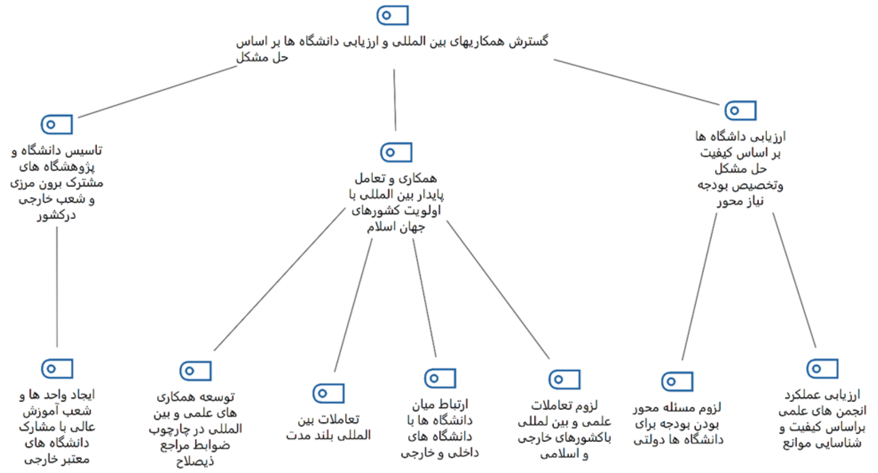

**شکل ۲.** عوامل محتوایی استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی-کدبندی و یکپارچه‌سازی توصیفی تحلیلی (مؤخذ: نرم‌افزار مکس‌کیودا).

**Figure 2.** Content factors extracted from upstream document text - coding and analytical descriptive integration (Source: MAXQDA software).



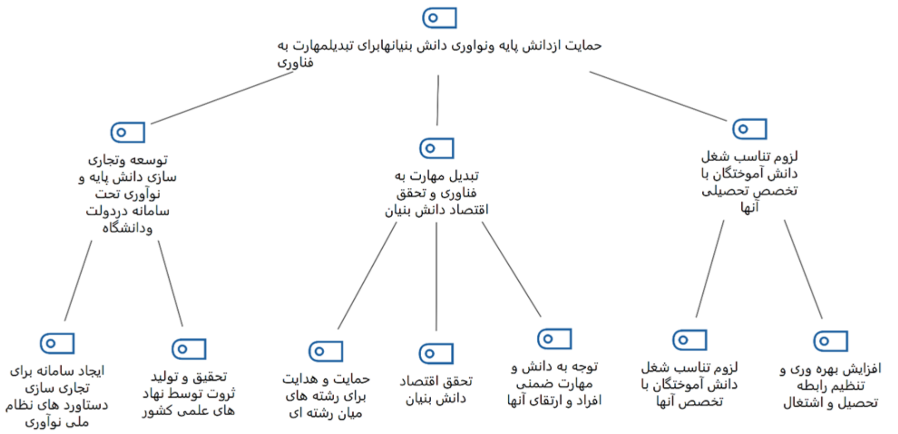

**شکل ۳.** عوامل محتوایی استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی (مؤخذ: نرم‌افزار مکس کیودا).

**Figure 3.** Content factors extracted from the text of upstream documents (Source: MAXQDA software).




**شکل ۴.** عوامل محتوایی استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی (مؤخذ: نرم‌افزار مکس کیودا).

**Figure 4.** Content factors extracted from the text of upstream documents (Source: MAXQDA software).




**شکل ۵.** عوامل محتوایی استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی (مؤخذ: نرم‌افزار مکس کیودا).

**Figure 5.** Content factors extracted from the text of upstream documents (Source: MAXQDA software).

بررسی تجارب کشورهای خارجی در زمینه‌های مختلف آموزش عالی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه آموزش عالی می‌باشد البته استفاده از تجارب آن‌ها و بومی‌سازی فرایندهای توسعه و ارتقای پژوهش‌های علمی بومی‌سازی شده در راستای مشکلات موجود و ارتباط تنگاتنگ پژوهش‌های علمی و صنعت کشور از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه هدفمند آموزش عالی می‌باشد. تعامل دانش موجود با دانش‌های روز دنیا موجب ارتقای پژوهش‌های علمی در مرز دانش روز جهان شده و دستیابی به فناوری‌های نو را برای کشور به ارمغان خواهد آورد. در این میان اعتماد به نیروهای بومی از اصول مهم این شاخص می‌باشد.

تجاری‌سازی رساله‌ها و پژوهش‌های نو یکی دیگر از وجوه بازنگری در آموزش عالی و استحکام ارتباط پژوهش‌های دانشگاهی با جامعه و صنعت می‌باشد. درواقع برای تبدیل ایده‌ها و نوآوری‌ها، کاربردی کردن مأموریت دانشگاه‌ها، اعمال مشوق‌های پژوهشی در راستای ایده‌های جدید و نوآورانه حمایت دانشگاه از ایده‌های جدید و تسهیل فرایند تبدیل ایده به فناوری و تولید محصول یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تجاری‌سازی علوم در آموزش عالی می‌باشد. ارتباط جامعه و صنعت با دانشگاه در خصوص رفع مشکلات تولید و خدمات بسیار حائز اهمیت است. درواقع تصمیمات راهبردی و کلان نظام آموزش عالی می‌بایست در راستای حل مشکلات صنعت اتخاذ شود. یکی دیگر از شاخص‌های بازنگری در آموزش عالی ماموریت‌گرایی دانشگاه‌ها در کلیه زیرنظام‌های آموزش عالی می‌باشد. توجه به زیرساخت‌های هر شهر و استان و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی متناسب با زیرساخت‌های موجود از مهم‌ترین برنامه‌های مأموریت گرایی دانشگاه‌ها می‌باشد. تقویت منابع موجود در استان با پژوهش‌های علمی به‌منظور بهره‌وری حداکثری از آن‌ها کمک شایانی به رشد و توسعه شهر و استان می‌نماید. با ساماندهی ظرفیت پذیرش دانشجو در دانشگاه‌ها وزیر نظام‌های آموزش عالی، به‌منظور حذف رشته محل‌هایی که فارغ‌التحصیل زیاد باعث عدم بکار گیری آن‌ها شده است و جذب دانشجو در رشته‌های میان رشته و موردنیاز صنایع از مهم‌ترین عملکرد ساماندهی می‌باشد. درواقع برای ساماندهی ابتدا با توجه به فارغ‌التحصیلان یا متخصصین موجود و موردنیاز کشور، استان و شهر، ظرفیت پذیرش دانشجو ساماندهی و اجرا شود. درگام بعد می‌بایست مأموریت دانشگاه‌ها بازنگری و تدوین شود با تدوین مأموریت دانشگاه‌ها و جلوگیری از توسعه آموزش عالی در رشته‌ها و گروه‌های تحصیلی که هیچ یک از صنایع موجود در شهر به تخصص دانش‌آموختگان آن احتیاجی ندارند، یکی از گام‌های مهم هدفمندی آموزش عالی می‌باشد. ادغام ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه‌های ضعیف‌تر در دانشگاه‌های بزرگ‌تر نکته دیگری از تدوین ماموریت‌گرایی و ساماندهی دانشگاه‌ها می‌باشد. البته تدوین برنامه‌های درسی مرتبط با صنایع موجود و تخصص‌های موردنیاز در هر استان، هم در ساماندهی می‌بایست موردتوجه ویژه قرار گیرد. بنابراین برای ساماندهی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ابتدا می‌بایست با ساماندهی و ادغام ساختار دانشگاه‌های کوچک در زیرمجموعه دانشگاه‌های بزرگ آن‌ها را توانمند نمود و در ادامه در راستای نیازهای منطقه آن‌ها را هدایت نمود. تا با تربیت نیروهایی متخصص صنایع و سازمان‌های خدماتی موجود نیازهای شهر مرتفع گردد. درواقع با

بازنگری در آموزش عالی، ماموریت‌گرایی و ارتباط با جامعه و صنعت شاخص دیگری از عوامل محتوایی در مدیریت راهبردی حوزه گسترش آموزش عالی محقق می‌گردد. شکل **۶** مقولات و مضمون استخراج‌شده از متن مصاحبه با خبرگان را در این موضوع نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتوانه دانشی و شناخت محیط برای اتخاذ تصمیم از مهم‌ترین عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی می‌باشد که تصمیم‌گیری مشارکتی یکی از ارکان مدیریت راهبردی نظام آموزش عالی است. درواقع تعامل و دریافت نظرات دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها به‌منظور اتخاذ تصمیم در سطح کلان امری ضروری است، احترام به نظر مخالف و استقبال از انتقاد، یکی دیگر از تعاملات با ذی‌نفعان می‌باشد، توجه به سود و زیان ذی‌نفعان در تصمیم‌های کلان، هماهنگی قبل از اتخاذ تصمیم و مشارکت همه ذی‌نفعان در اتخاذ تصمیم از مصادیق تصمیم‌گیری مشارکتی برای اتخاذ بهترین تصمیم می‌باشد.

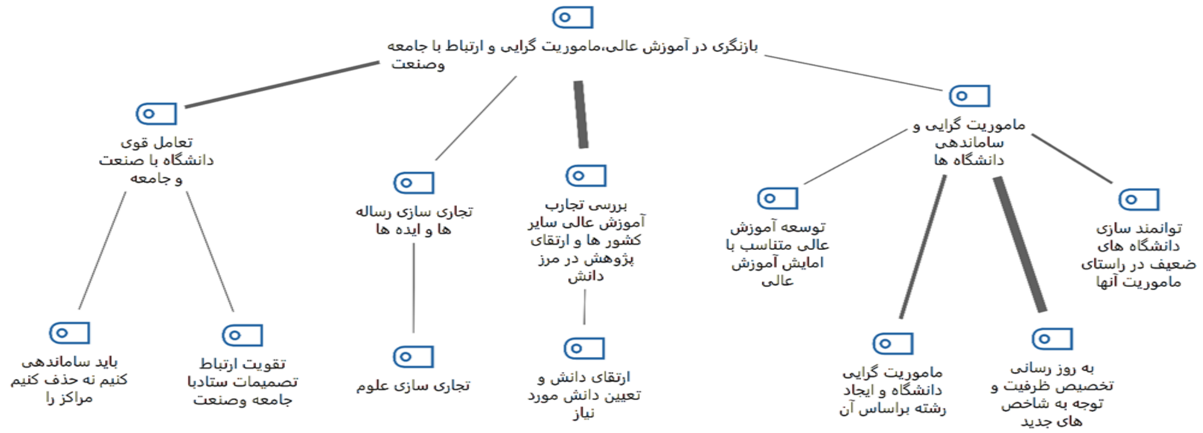
شناخت محیط اجرای تصمیم، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تصمیم‌گیری است؛ زیرا چنانچه در سطح کلان تصمیم‌گیرندگان نظام آموزش عالی تصمیمی را برای دانشگاه تهران اتخاذ نمایند، همان تصمیم را نمی‌توان برای دانشگاهی در استان گلستان اتخاذ نمود درواقع برای اتخاذ تصمیم در دانشگاه‌های سطح ۲ و ۳ که در شهرستان‌های کمتر برخوردار دایر می‌باشند می‌بایست شاخص‌هایی همچون لحاظ نمودن بعد فرهنگی، اجتماعی و سیاسی منطقه به همراه منابع انسانی شاغل اعم از هیات علمی و کارکنان را نیز در تصمیم‌گیری لحاظ نمود و به‌طورکلی قبل از اتخاذ تصمیم می‌بایست تأثیر آن تصمیم را بر کلیه ارکان جامعه هدف را بررسی و پس از همراه کردن همه ذی‌نفعان، بهترین تصمیم، اتخاذ شود. داشتن پشتوانه دانشی برای اتخاذ تصمیم یکی دیگر از مهم‌ترین شاخص‌های اتخاذ یک تصمیم خوب می‌باشد درواقع برای اینکه یک تصمیم مناسب برای حل یک مشکل اتخاذ شود می‌بایست ابتدا در خصوص تبعات و راه‌های حل مشکل بررسی نموده و تأثیر تصمیم را قبل اتخاذ آن تبیین نمود و چنانچه ذی‌نفعانی در اثر این تصمیم دچار ضرر و زیان و یا به هر دلیلی مقاومتی در برابر اجرای تصمیم نشان می‌دهند موردبررسی قرارگرفته و نسبت به مرتفع نمودن آن اقدام نمود.

در واقع تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتوانه دانشی و شناخت محیط برای اتخاذ تصمیم را می‌توان یکی از عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی دانست. شکل **۷** مقولات و مضامین استخراج شده از متن مصاحبه با خبرگان را در این موضوع نشان می‌دهد. یکی از شاخص‌های توسعه هدفمند آموزش عالی تغییر و تدوین مجدد آئین‌نامه‌ها و تنظیم شاخص‌های بومی است. یکی از عوامل توسعه آموزش عالی کاربردی کردن دانش و مهارت بخشی، به‌منظور رفع نیازهای کشور می‌باشد. درواقع با تحول در آئین‌نامه‌های ساختاری محدودیت‌های موجود در دانشگاه‌ها را در راستای رفع نیاز کشور برداشته شود. یکی دیگر از مواردی که در راستای توسعه هدفمند و هماهنگ با نیازهای کشوری می‌بایست مدنظر قرار گیرد بررسی تجارب کشورهای دیگر به‌منظور تأسیس دانشگاه و توسعه آموزش عالی می‌باشد بنابراین ضروریست که قبلاً از هر اقدامی تجارب کشورهای دیگر مطالعه شده و مزایا و معایب آن بررسی و با توجه به فضای سیاسی و فرهنگی کشور و زیرساخت‌های موجود و نیازها توسعه صورت پذیرد. البته تجربه تأسیس واحدهای اقماری دانشگاه‌های بزرگ در کشور و مشکلات و موانع بیش روی آن‌ها در راستای اداره واحدهای اقماری تجارب بسیار ارزشمندی است که می‌تواند در توسعه آموزش عالی در سایر شهرستان‌ها نیز کمک بسیار شایانی به سیاست‌گذاران آموزش عالی نماید. وجود یک قانون و سیاست مشخص مصوب مراجع بالادستی در توسعه آموزش عالی یکی دیگر از شاخص‌های برنامه‌های کوتاه، میان و بلندمدت برای نظام آموزش عالی است که می‌تواند از توسعه بی‌رویه و غیر هدفمند نظام آموزش عالی جلوگیری نماید. نکته دیگری که می‌بایست در توسعه هدفمند آموزش عالی در نظر گرفت جلوگیری از رشد کمی و بی‌رویه آموزش عالی در کشور است درواقع برای توسعه هدفمند ابتدا می‌بایست از توسعه بی‌رویه و غیر هدفمند جلوگیری به عمل آورد و پس از آن با ساماندهی و مأموریت گرایی مسیر توسعه هدفمند را هموار نمود.

تمرکز بر نیازهای کشور از شاخص‌های مهم برای رفع نیازها است. توجه به رفع نیاز کشور و تغییر شاخص‌ها و آیین‌نامه‌ها و قوانین در راستای تسهیل مسیر حل مشکلات اولویت‌دار از مهم‌ترین اقدامات حوزه گسترش آموزش عالی است. درواقع می‌بایست آئین‌نامه‌ها و ضوابط

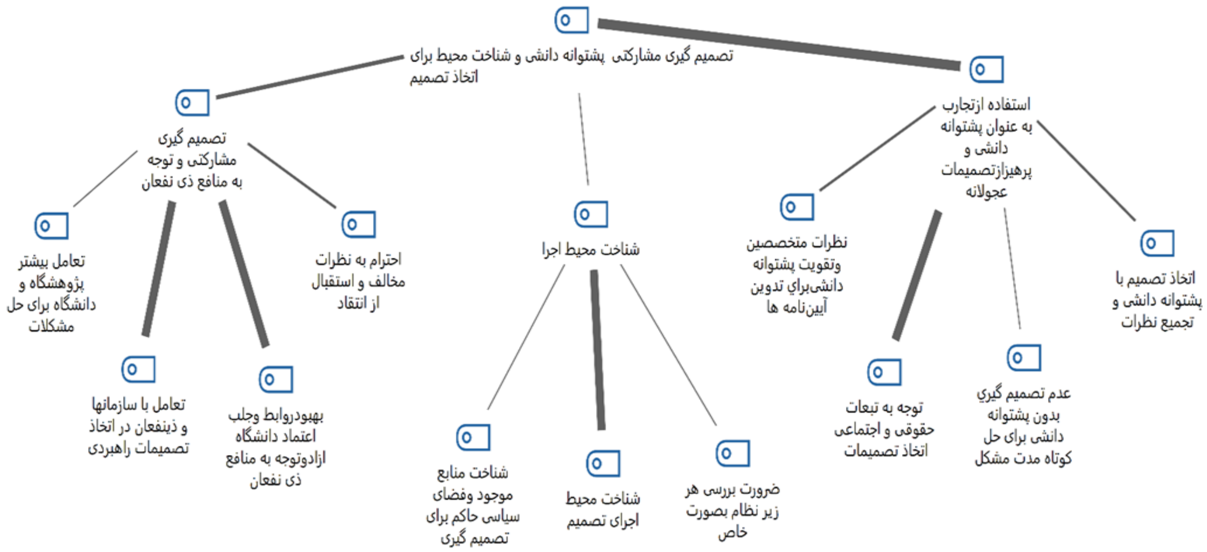
را در راستای ارایه تسهیلات برای حرکت به سمت رفع نیاز تغییر داد. پرورش نیروی انسانی متخصص موردنیاز صنعت و جامعه در بخش‌هایی خاص نکته مهم دیگری است که باید در بخش سنجش و پذیرش مدنظر قرار گیرد در واقع می‌بایست ابتدا نیاز شرکت یا صنعت مدنظر قرار گیرد درواقع می‌بایست ابتدا نیاز شرکت یا صنعت مشخص شود پس از آن دانشجوی توانمند در آن زمینه جذب و با همکاری صنعت، جامعه و دانشگاه آموزش‌دیده، پرورش پیدا کرده و توانمند شود. ارتقا نظام سنجش و پذیرش دانشجو یکی دیگر از مراحل توسعه هدفمند نظام آموزش عالی می‌باشد که می‌بایست از تجارب سایر کشورها در اجرای آزمون و تصحیح پاسخنامه استفاده کرد. الکترونیکی شدن مراحل و فرایندهای ثبت‌نام، تغییر فرایندها و کاهش هزینه‌ها، نوسازی و بومی‌سازی تجهیزات و فناوری‌های موجود و تکیه بر توان کارشناسان داخلی برای ارتقای نظام سنجش یکی از نکات توسعه هدفمند آموزش عالی می‌باشد.

با توجه به مطالب بالا مشاهده می‌شود که ارتقای نظام سنجش و پذیرش در راستای توسعه هدفمند آموزش عالی به‌منظور رفع نیازهای کشور با تأکید بر کاربردی کردن و مهارت‌بخشی و ماموریت‌گرایی دانشگاه‌ها به‌منظور پاسخ به کمبودها و نیازهای هر شهر و استان را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل محتوایی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی نام برد. شکل ۸ مقولات و مضمون استخراج شده از متن مصاحبه با خبرگان را در این موضوع نشان می‌دهد.



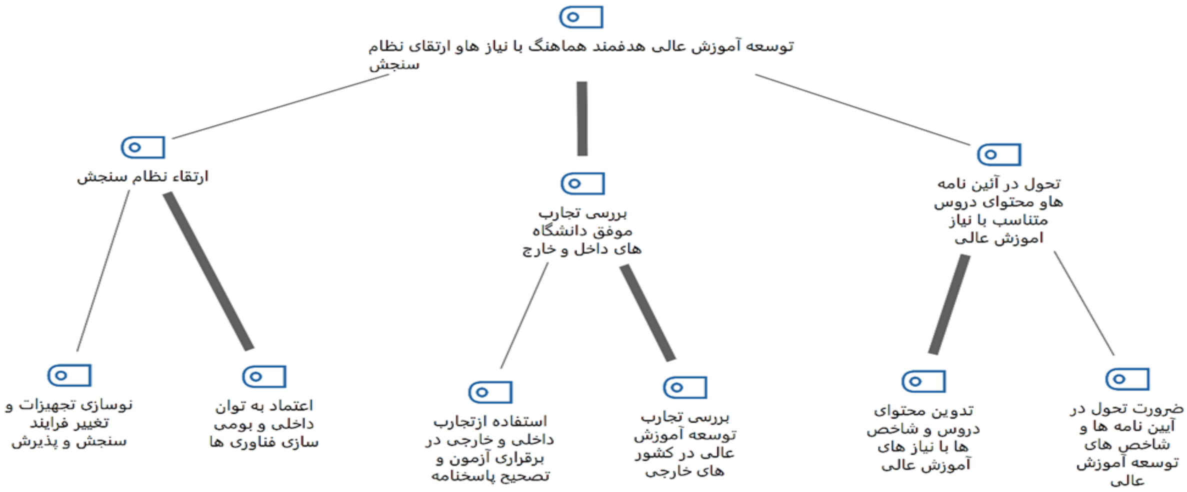

**شکل ۶**. مضمون محتوایی استخراج‌شده از متن مصاحبه با خبرگان (مؤخذ: نرم‌افزار مکس کیودا).

**Figure 6**. Content extracted from the text of the interview with experts (Source: MAXQDA software).




**شکل ۷**. مضمون محتوایی استخراج‌شده از متن مصاحبه با خبرگان (مؤخذ: نرم‌افزار مکس‌کیودا).

**Figure 7.** Content theme extracted from the text of the interview with experts (Source: MAXQDA software).

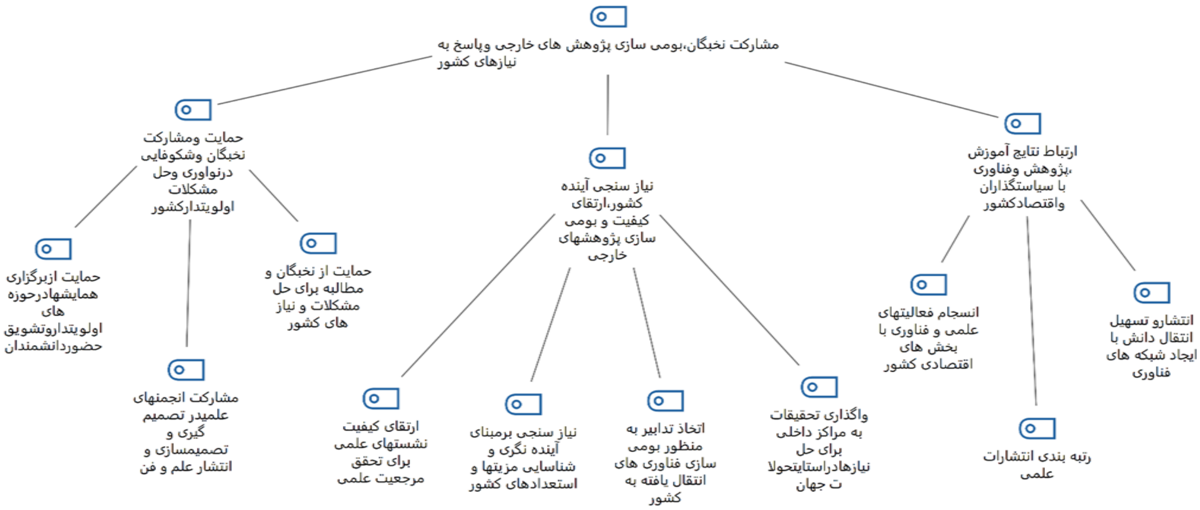



**شکل ۸.** مضمون محتوایی استخراج‌شده از متن مصاحبه با خبرگان (مؤخذ: نرم‌افزار مکس‌کیودا).

**Figure 8.** Content theme extracted from the text of the interview with experts (Source: MAXQDA software).

یکی از تکالیف اسناد بالادستی در حوزه گسترش آموزش عالی مشارکت نخبگان و پاسخ به نیازهای کشور است. این ارتباط مستلزم اقداماتی ازجمله انتشار و تسهیل انتقال دانش با ایجاد شبکه‌های فناوری مختلف می‌باشد. رتبه‌بندی کیفی انتشارات و مجلات علمی یکی دیگر از راه‌های ارتباطی نتایج پژوهش‌های کاربردی با تصمیم‌گیرندگان می‌باشد، این رتبه‌بندی کیفی کمک می‌کند به ارتقای سطح پژوهش‌ها و ارتقای کیفی مجلات؛ و در همین راستا تصمیم‌گیرندگان را نیز نسبت به عملیاتی بودن نتایج پژوهش‌های برتر امیدوار خواهد کرد درواقع با انسجام فعالیت‌های پژوهشی و فناوری با بخش‌های اقتصادی کشور موجب رفع نیازهای جامعه و صنعت در کشور شده و مشارکت نخبگان را در راستای حل نیازهای کشور را پررنگ‌تر خواهد نمود.

یکی دیگر از شاخص‌های مشارکت نخبگان در مشکلات و پاسخ به نیازهای کشور مشارکت انجمن‌های علمی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به‌منظور انتشار علم و فناوری می‌باشد بنابراین با تشویق و هدایت این مراکز و انجمن‌ها ارتباط و مشارکت نخبگان در تصمیم‌سازی پررنگ‌تر خواهد شد لازم به ذکر است برای بهره‌برداری از تجارب و استعدادهای نخبگان مشارکت هرچه بیشتر استعدادها و نوآوری و شکوفایی آن‌ها حمایت و ارائه تسهیلات به این دسته از مشارکت‌کنندگان مطالبات بر حق آن‌ها بوده و در راستای حل مشکلات راهگشا خواهد بود بنابراین با تشویق و تسهیل شرکت دانشمندان، فرهیختگان و نخبگان در همایش‌هایی که در راستای اولویت‌های کشور برگزار می‌شود از مهم‌ترین راه‌های حمایت و مشارکت دانشمندان در موضوعات مبتلا به کشور می‌باشد. یکی دیگر از شاخص‌های بومی‌سازی پژوهش‌های خارجی و ارتقای کیفیت پژوهش ارتقای کیفیت نشست های علمی، واگذاری تحقیقات ملی و داخلی به مؤسسات و مراکز داخلی می‌باشد. این موضوع علاوه بر حمایت از نخبگان داخلی ارتقای کیفیت پژوهش و تبدیل به فناوری را موجب خواهد شد. برای بومی‌سازی پژوهش‌ها و فناوری‌های خارجی انتقال‌یافته به کشور می‌بایست زیرساخت‌ها و تدابیر لازم را اندیشید زیرا برای ارتقای کیفیت پژوهش‌های داخلی نیازمند بومی‌سازی پژوهش‌های خارجی و استفاده از تجارب به‌دست‌آمده محققان خارجی می‌باشیم. یکی دیگر از راه‌حل‌های حل مشکلات کشور نیازسنجی آینده کشور بررسی مشکلات احتمالی و شناسایی مزیت‌ها و استعدادهای مناطق مختلف و برنامه‌ریزی برای حل آن‌ها می‌باشد. با توجه به مطالب بالا مشاهده می‌شود که مشارکت نخبگان بومی‌سازی پژوهش‌های خارجی و پاسخ به نیازهای کشور به‌منظور ارتباط نتایج پژوهش‌ها و فناوری‌های ایجادشده با تصمیم‌گیرندگان اقتصادی و سیاسی و مشارکت نخبگان در مشکلات و پاسخ به نیازهای کشور را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای الگوی راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی نام برد. شکل ۹ استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی را در مشارکت نخبگان بومی‌سازی پژوهش‌های خارجی و پاسخ به نیازهای کشور، نشان می‌دهد.




**شکل ۹.** عوامل محتوایی استخراج‌شده از متن اسناد بالادستی (مؤخذ: نرم‌افزار مکس‌کیودا).

**Figure 9.** Content factors extracted from the text of upstream documents (Source: MAXQDA software).

## ۵- پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از مصاحبه با خبرگان آموزش عالی، اسناد بالادستی و مطالعات کتابخانه‌ای توصیه می‌شود نسبت به انجام پیشنهادات زیر در راستای توسعه هدفمند آموزش عالی اقدامات اجرایی به عمل آید.

پیشنهاد برای سیاست‌گذاران و مسئولان

- تأسیس مرکز مطالعات راهبردی در موضوعات مختلف آموزش عالی
- اجرای مأموریت گرایی و ساماندهی در کلیه زیر نظام‌های آموزش عالی
- تغییر نظام ارتقای اعضای هیات علمی بر اساس اجرای برنامه‌های نیاز محور
- پیشنهاد برای پژوهشگران
- تدوین طرح تغییر فرایند تخصیص بودجه بر اساس بروندادهای دانشگاه
- تدوین الگوی تخصیص ظرفیت پذیرش دانشجو در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

## ۶- نتیجه‌گیری

مرحله اول مرور ادبیات تحقیق در این مرحله مطالعات اکتشافی از مرور منابع کتابخانه‌ای درزمینه کلیدواژه‌های اصلی تحقیق شامل الگو، مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت دانش و مدیریت دانش آموزش عالی تبیین گردید علاوه بر آن مصاحبه اکتشافی با صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی به همراه اسناد بالادستی در حوزه آموزش عالی انجام شده است. تا محقق با کمک مطالعات صورت گرفته به چارچوب نظری و دیدگاه جامع از عناصر اصلی الگوی اولیه مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی دست یابد. در مرحله دوم هدف تدوین چارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق مدنظر بود که به‌منظور دستیابی به چارچوب نظری سه‌گام مهم طی شد در گام اول به شناسایی مفاهیم پایه الگو از بین مطالعات و تحقیقات اکتشافی انجام شده پرداخته شد. در گام دوم پس از مصاحبه با خبرگان و استخراج خلاقانه مضامین با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق عوامل مؤثر در الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تکوین گردید. در گام سوم اسناد بالادستی در حوزه تحقیق استخراج و در راستای اهداف و سؤالات عوامل مؤثر در الگوی تحقیق تحلیل و استخراج گردید. در مرحله سوم تجزیه‌وتحلیل یافته‌های تحقیق که همان عوامل احصا شده از مصاحبه با خبرگان، مطالعات و تحقیقات کتابخانه‌ای و اسناد بالادستی الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی وزارت متبوع می‌باشد، مبتنی بر روش‌شناسی تحقیق و به‌منظور بررسی و ممیزی مضامین الگو مجدد به تأیید خبرگان رسانده شد. مرحله چهارم نتیجه‌گیری در این مرحله نتایج حاصل از ترکیب یافته‌های گام‌های قبل شامل یافته‌های حاصل از چارچوب نظری و داده‌های میدانی و تجزیه

تحلیل مضامین ارائه‌شده از مصاحبه با خبرنگار با ابزار سنجش کیفی در قالب نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) انجام خواهد شد.

الگوی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری چگونه است؟

با توجه به نتایج بحث شده در قسمت‌های قبل و مبتنی بر عوامل استخراج‌شده تأثیرگذار در الگو همچون عوامل محتوایی، زمینه‌ای و فرایندی رفتاری الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان داده‌شده است. الگوی مذکور از بین ۷۸۲ مفهوم استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان نظام آموزش عالی و اسناد بالادستی، ۱۱۵ مقوله را از بین مفاهیم مرتبط استخراج و با کلیدواژه‌هایی به یکدیگر مرتبط نمود پس از طبقه‌بندی و تفکیک ارتباط مفاهیم و مقولات استخراج‌شده از بین اسناد بالادستی و مصاحبه با خبرگان نظام آموزش عالی و تلفیق ۱۵ مضمون استخراج‌شده از مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و پژوهش‌های انجام‌شده درزمینه مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی دانش، مدیریت دانش راهبردی و مدیریت آموزش عالی، ۱۷ مضمون احصا گردید و با توجه به تعاریف ارایه شده مضامین محتوایی، فرایندی رفتاری و زمینه‌ای الگوی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی به شرح زیر مشخص گردید.

عوامل محتوایی شامل:

- توسعه هدفمند آموزش عالی هماهنگ با نیازها و ارتقاء نظام سنجش کشور
- تصمیم‌گیری مشارکتی پشتیانی دانشی و شناخت محیط برای تصمیم
- حمایت از دانش پایه و نوآوری دانش‌بنیان‌ها برای تبدیل مهارت به فناوری
- بومی‌سازی و توسعه علوم انسانی و هنر بر اساس اولویت‌ها و نوآوری‌های جهانی
- عوامل فرایندی رفتاری شامل:
- تخصیص بودجه مسئله محور نیازسنجی آموزش عالی و جذب درآمد اختصاصی
- توانمندسازی دانشگاه‌ها
- اصلاح نظام پذیرش، پذیرش هدفمند در تحصیلات تکمیلی، توسعه علوم پایه

فناوری

عوامل زمینه‌ای شامل:

- چابک‌سازی وزارت، تفویض اختیار، پاسخگویی
- حکمرانی قوانین و ضمانت اجرا
- گسترش همکاری‌های بین‌المللی و ارزیابی دانشگاه‌ها بر اساس حل مشکل کشور

بر اساس عوامل محتوایی به دست آمده برای اجرای الگوی مدیریت راهبردی دانش حوزه گسترش آموزش عالی، شاخص‌هایی را به‌منظور بهبود و اجرای الگوی یادشده پیشنهاد می‌گردد که برای توسعه هدفمند نظام آموزش عالی می‌بایست با مهارت بخشی به برنامه‌های درسی نسبت به کاربردی کردن رشته‌های تحصیلی اقدام نمود، قبل از اتخاذ تصمیم در شورای گسترش آموزش عالی نسبت به مطالعه تبعات تصمیمی که اتخاذ می‌نماییم در کشور بررسی نماییم علاوه بر آن تجارب کشورهای خارجی نیز در موارد مشابه بررسی شود... جلوگیری از پذیرش در رشته‌های فاقد شغل و کم متقاضی و هدایت دانشجویان در رشته‌های موردنیاز صنعت از اقداماتی است که تأثیر کوتاه‌مدت و مؤثری در نظام آموزش عالی خواهد داشت. تغییر نظام سنجش و پذیرش کشور بر اساس علاقه‌مندی و توانایی دانشجو و نیاز کشور تدوین گردد؛ و تلاش شود از انتخاب غیرواقعی دانشجو بر اساس توانمندی در تست‌زنی پرهیز و جلوگیری به عمل آید. بر اساس عوامل فرایندی رفتاری به دست آمده از الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی وزارت عتف توجه به بودجه و تغییر نحوه تخصیص آن به‌منظور هدایت منابع دولتی در راستای حل مشکلات به دانشگاه بسیار قابل‌تأمل است. جذب درآمد خارج از بودجه مصوب که با اجرای پروژه‌های تحقیقاتی با شرکت‌های داخلی و یا خارجی اجرایی خواهد شد، می‌بایست موردتوجه بیشتری قرار گیرد. هماهنگی در اتخاذ تصمیمات کلان نظام آموزش عالی توسط مدیران و معاونین ستاد آموزش عالی از مصادیق قابل‌توجه در گسترش آموزش عالی می‌باشد که نبود هماهنگی موجب اجرای مصوبات غیر هدفمند و مغایر با اهداف نظام آموزش عالی خواهد شد. بازنگری و مهارتی کردن علوم، تغییر شیوه پذیرش دانشجو در تحصیلات تکمیلی تغییر آیین‌نامه‌ها و نگهداشت نخبگان، تفکیک اعضای هیئت‌علمی نخبه از سایر اعضای هیئت‌علمی، استفاده از مدرسین و اعضای هیئت‌علمی ماهر که قابلیت انتقال

مهارت به دانشجو را داشته باشند از شاخص‌های تأثیرگذار در الگوی مدیریت راهبردی دانش در حوزه گسترش آموزش عالی خواهد بود. درواقع با برون‌سپاری وظایف ازجمله به‌روزرسانی برنامه‌های درسی، تغییر آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، جذب دانشجوی دکترا و حتی جذب اعضای هیئت‌علمی به دانشگاه‌ها و نظارت مستمر بر فرایند انجام امور یکی از توصیه‌های نخبگان در حوزه گسترش آموزش عالی می‌باشد حکمرانی قوانین و ضمانت اجرای آن‌ها از دیگر نکاتی است که می‌بایست در گسترش آموزش عالی برای اجرای قوانین و ضوابط موردتوجه داشت؛ زیرا به دلیل عدم اجرای قوانین مصوب توسط سیاست‌گذاران نظام آموزش عالی براثر فشار ذی‌نفعان موجب عدم رعایت قوانین توسط سایر مراکز آموزش عالی خواهد شد؛ بنابراین برای جلوگیری از فشار خارج از ضوابط نمایندگان مجلس شورای اسلامی به‌منظور توسعه آموزش عالی در منطقه‌ای خاص، تدوین و تصویب برنامه گسترش آموزش عالی بر اساس آمایش در مراجع بالادستی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. رفع مشکلات دانشگاه‌ها برای گسترش همکاری‌های خارجی از موارد قابل‌توجه می‌باشد، ارزیابی و تشویق دانشگاه‌ها بر اساس بروند دادهای علمی پژوهشی که منجر به محصول یا مرتفع شدن مشکلات کشور می‌گردد از شاخص‌های تأثیرگذار در تغییر جهت و تحول در توسعه آموزش عالی می‌باشد. مرتبط کردن نتایج پژوهش‌ها و فناوری‌ها با تصمیم‌گیرندگان اقتصادی، تولیدکنندگان، صادرکنندگان و اعتمادسازی برای بخش صنعت به‌منظور استفاده هرچه بهتر از نتایج پژوهش‌ها یکی دیگر از نقاط قابل‌تأمل می‌باشد.

## مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان در مقاله نقش و سهم یکسان داشته‌اند.

## تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

## قدردانی

نویسندگان از عوامل اجرایی نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری و همچنین داوران محترم که کیفیت این مقاله را افزایش دادند، قدردانی می‌نمایند.

## منابع

Akhavan, P., Hosnavi, R., & Sanjaghi, M. E. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 2*(4), 276–288. https://doi.org/10.1108/17537980911001107

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Hejazi, A., Norouzzade, R., & Mohammadinejad, B. (2013). Analysis of current situation of knowledge management in Ministry of Science, Research and Technology in Iran for presentation approach to progressive them. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge, 2*(5), 53–72. (In Persian)

Randeree, E. (2006). Knowledge management: Securing the future. *Journal of Knowledge Management, 10*(4), 145–156. https://doi.org/10.1108/13673270610679435

Shina, A. (2020). Importance of knowledge sharing in higher education institutions. *International Journal of Advanced Research in Education and Society, 2*(2), 87–95.

Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2020). Enablers and barriers to knowledge management in universities: Perspectives from South Africa and Mauritius. *Aslib Journal of Information Management, 72*(5), 745–764. https://doi.org/10.1108/AJIM-12-2019-0362